

- garantire la sicurezza nella conservazione dei documenti allo scopo di far regredire la produzione di nuovo cartaceo e di eliminare quello esistente.

La nuova Deliberazione riafferma la precisa identificazione delle diverse tipologie dei documenti suddivisi per modalità di formazione, digitale o analogico (unico e non), e la puntuale definizione dei processi oggetto della deliberazione, mantenendo una netta distinzione fra il processo di conservazione digitale e quello di archiviazione digitale. Per l'archiviazione, viene lasciata libera iniziativa all'utilizzatore che può provvedere, secondo proprie regole e metodi, all'acquisizione di un documento nel sistema, alla sua classificazione, all'attribuzione ad esso di un codice di identificazione univoco per consentire facile accesso al suo insieme.

Inoltre, la deliberazione consente la possibilità d'impiego di un qualsiasi supporto di memorizzazione digitale, affidando alla firma digitale e al riferimento temporale (non necessariamente la marca temporale) la garanzia della corretta ed affidabile conservazione del documento, qualunque sia la sua origine. Infine, viene dato particolare rilievo alla figura del Responsabile della conservazione in virtù dei nuovi compiti ad esso assegnati e, in specie, per le responsabilità attribuitegli. In particolare si affida al Responsabile, attraverso procedure progettate autonomamente e quindi adeguate al particolare ambiente applicativo e alla tipologia di documenti da conservare, la realizzazione dell'intero sistema di conservazione nonché la sua gestione secondo principi di sicurezza e di tracciabilità stabiliti e comprovati mediante specifica documentazione. In considerazione delle dimensioni del sistema di conservazione e dei conseguenti onerosi adempimenti da assolvere, il Responsabile ha la facoltà di delegare tutti o parte dei propri compiti, ad altri soggetti pubblici o privati nel rispetto di precise regole contenute nell'atto di delega.

A seguito dell'emanazione della Deliberazione n. 11/2004, il Cnipa ha posto in essere iniziative per rendere operativa la stessa e, più in particolare, ha avviato processi di armonizzazione della normativa specifica prodotta dalle diverse amministrazioni pubbliche, quali ad esempio il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e il Ministero dell'economia e delle finanze, per la gestione della documentazione di propria competenza. In aggiunta il Cnipa sta progettando la realizzazione di corsi specialistici che oltre a fornire indicazioni per l'interpretazione della nuova normativa siano di supporto a soluzioni progettuali innovative che operino il passaggio verso un sistema informativo integrato delle attività proprie del ciclo di vita documentale, dalla acquisizione o produzione dei documenti alla loro tenuta e conservazione. L'individuazione della soluzione più appropriata deve tenere conto dell'economicità complessiva e della coesistenza di documenti archiviati su tipi diversi di supporti; conseguentemente le soluzioni possibili vanno poste in essere in modo graduale con criteri differenziati di informatizzazione. Il piano formativo è altresì corredato da corsi di sensibilizzazione per tutti i soggetti in qualche modo implicati nei temi della gestione documentale, in particolare per il management e le altre posizioni apicali.

Nel novembre 2004 è stato istituito, con apposito decreto del Ministro per l'innovazione e le tecnologie, il gruppo di lavoro per la "dematerializzazione della documentazione tramite supporto digitale". Tra i suoi compiti quello di individuare criteri e modalità tecniche per la conservazione digitale delle diverse tipologie di documenti amministrativi; definire le regole per la trasmissione e l'esibizione dei documenti "dematerializzati", in modo da garantirne l'integrità, la conformità e la provenienza; proporre iniziative per razionalizzare, modificare o integrare la normativa vigente. Il processo di archiviazione e conservazione dei flussi documentali in forma digitale è un fattore fondamentale per garantire nel tempo l'integrità, la provenienza, la reperibilità dei documenti. La dematerializzazione si pone pertanto come qualificante strumento di efficienza e di trasparenza delle amministrazioni pubbliche, consente grandi risparmi in termini di tempo nella trasmissione dei documenti e di spazi recuperati, grazie all'eliminazione degli archivi cartacei. Il Cnipa assicura la Segreteria Tecnica dell'iniziativa, con la partecipazione di soggetti designati dalle amministrazioni coinvolte, esperti e rappresentanti delle

associazioni o organizzazioni maggiormente rappresentative nella tematica nonché operatori del settore chiamati a fornire il loro contributo per il conseguimento degli obiettivi perseguiti.

In conclusione, la gestione elettronica dei flussi documentali scambiati sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione pubblica appare un intervento centrale nel processo di cambiamento della pubblica amministrazione in quanto, da soluzione interna al singolo organismo, coinvolge ora l'intero sistema pubblico, con l'intento di consentire il completo passaggio dalla carta al digitale dematerializzando gli archivi delle amministrazioni, fatti salvi i superiori interessi dello Stato. Al di là dei già notevoli vantaggi ed economie che questo consente, la riforma assumerà un ulteriore valore strategico nel momento in cui l'insieme dei provvedimenti normativi consentiranno di applicarla compiutamente anche nel settore privato, coinvolgendo quindi l'intero "sistema Paese".

5.10 Iniziative di diffusione della posta elettronica

5.10.1 Introduzione

La posta elettronica è ormai lo strumento di comunicazione più semplice e di facile utilizzazione per comunicare non solo tra privati, ma anche all'interno e fra le Pubbliche Amministrazioni. Acronimo di *electronic mail*, la *e-mail* è tecnicamente un mezzo di comunicazione in forma scritta utilizzando appositi protocolli di utilizzo semplice ed immediato, anche direttamente via Internet senza utilizzo di applicazioni client. Il principale vantaggio dell'e-mail è, come si ricordava, l'immediatezza: i messaggi possono includere testo, immagini, audio, video o qualsiasi tipo di file. Le problematiche relative all'uso dell'e-mail sono fondamentalmente di carattere giuridico, relative cioè all'efficacia legale dello strumento soprattutto nel suo confronto con quello tradizionale (caso tipico è rappresentato dall'efficacia probatoria riconoscibile, nel corso di un procedimento o di un processo, di comunicazioni scambiate mediante la posta elettronica). In materia di posta elettronica il Cnipa collabora strettamente, assicurando ogni supporto, con i competenti uffici del Ministro per l'innovazione e le tecnologie; le tematiche in questione sono infatti destinate a trovare esaustiva trattazione nell'ambito del nuovo Codice dell'amministrazione digitale. Inoltre sussistono aspetti di particolare importanza sotto il profilo organizzativo, legati alla già trattata tematica della dematerializzazione; in particolare viene in evidenza la possibile dematerializzazione delle tradizionali comunicazioni postali cartacee, in grado di comportare sensibili vantaggi sotto il profilo economico ed organizzativo. Si prenderanno pertanto le mosse da tale ultimo aspetto, per proseguire con le attività relative alla posta elettronica certificata ed al progetto @P@.

5.10.2 Progetto di dematerializzazione della posta in arrivo

Nel corso del 2004 il Cnipa ha collaborato, all'interno di un Gruppo di lavoro con le province di Bologna e Milano, dell'UPI, delle Poste S.p.a., allo studio di fattibilità di un progetto che si pone l'obiettivo di smaterializzare presso i concessionari di servizio universale di posta i documenti in ingresso, riducendo gli oneri organizzativi ed infrastrutturali delle amministrazioni ed accelerando quindi il processo di dematerializzazione e gestione documentale di cui si è già detto nel precedente paragrafo.

Lo studio di fattibilità, in corso di completamento, prevede che il concessionario di servizio universale di posta, avvalendosi del servizio di protocollo in ASP, provveda alla apertura, registrazione e dematerializzazione tramite acquisizione digitale, e quindi alla trasmissione in via telematica alle amministrazioni di competenza. Gli uffici dell'amministrazione ricevente, dotati di protocollo informatico interoperabile e provvisto di gestione documentale, completeranno la digitalizzazione delle informazioni e provvederanno all'assegnazione del documento agli addetti.

L'analisi effettuata ha permesso di verificare la fattibilità tecnica del progetto: è pertanto in corso l'analisi delle implicazioni di carattere giuridico legate al superamento di alcuni ostacoli legati alle norme vigenti (si pensi alle evidenti implicazioni in materia di privacy e di conformità del documento digitale con quello cartaceo).

Una volta superate le difficoltà in questione, il piano di lavoro prevede di avviare (nel 2005) una sperimentazione con le province di Milano e Bologna a cui dovrebbe fare seguito la diffusione del sistema ad altre amministrazioni ed altri operatori del servizio di posta universale.

5.10.3 La Posta Elettronica Certificata (PEC)

La Posta Elettronica Certificata (PEC) è un sistema di posta elettronica indispensabile per completare il ciclo del documento informatico, nel quale è fornita al mittente documentazione elettronica, con valenza legale, attestante l'invio e la consegna di documenti informatici. In alcuni casi, per disposizione normativa o per tutelare qualche legittimo interesse, è necessaria l'attestazione di un soggetto terzo e fidato sulla spedizione di un documento, ed eventualmente anche del suo ricevimento. Per i documenti cartacei, si usa generalmente la posta raccomandata, con o senza avviso di ricevimento; per i documenti informatici, fino a oggi è mancato uno strumento analogo, in quanto i file che dovrebbero attestare i diversi passaggi sono facilmente falsificabili e non ci sono soggetti "terzi" e affidabili che possano attestarne la corrispondenza ai fatti. Con la PEC la pubblica amministrazione ed i privati dispongono di uno strumento informatico che equivale in tutto e per tutto alla raccomandata tradizionale, senza ricorrere alla carta: quindi l'utente può disporre di uno strumento complementare all'e-mail non certificata nei casi in cui sia necessario disporre della ricevuta di partenza (con l'attestazione della data e dell'ora) ed eventualmente dell'avviso di ricevimento. "Certificare" l'invio e la ricezione - i due momenti fondamentali nella trasmissione dei documenti informatici - significa infatti fornire al mittente, da parte del proprio gestore di posta, una ricevuta che costituisce prova legale dell'avvenuta spedizione del messaggio e dell'eventuale allegata documentazione. Allo stesso modo, quando il messaggio perviene al destinatario, il gestore invia al mittente la ricevuta di avvenuta consegna con precisa indicazione temporale. Nel caso in cui il mittente smarrisca le ricevute, la traccia informatica delle operazioni svolte viene conservata per un periodo di tempo predefinito, con lo stesso valore giuridico delle ricevute medesime.

Dal punto di vista tecnico, la PEC sfrutta alcune funzionalità dei protocolli di posta elettronica, che prevedono la generazione automatica delle ricevute da parte dei server; la normativa aggiunge la "busta di trasporto", che comprende in un unico insieme di bit il messaggio e i dati di trasporto che lo accompagnano. La firma digitale del gestore del sistema (apposta dal server con procedura automatica) serve a validare i dati che compongono la busta e consente di accertare l'integrità dell'invio. Peraltro, si possono trasmettere con la PEC sia documenti firmati digitalmente sia documenti non firmati, la cui natura peraltro non muta per effetto della trasmissione certificata.

Per spedire un messaggio di posta certificata è necessario disporre di una casella presso un provider PEC. La ricevuta di avvenuta consegna (o di mancata consegna) si può avere solo se anche il destinatario ha una casella di PEC. La ricevuta di consegna attesta solo che il messaggio è stato recapitato nella casella del destinatario, non che lo abbia scaricato o letto: la conoscenza si presume, salvo prova contraria, analogamente al caso dell'avviso di ricevimento per la raccomandata tradizionale.

Su proposta del Ministro per l'innovazione e le tecnologie di concerto con il Ministro per la funzione pubblica, è stato predisposto con la collaborazione del Cnipa un regolamento per disciplinare le modalità di utilizzo della Posta Elettronica Certificata non solo nei rapporti con la pubblica amministrazione, ma anche tra privati. Il relativo DPR è stato pubblicato sulla G. U. del 28 aprile 2005.

Il regolamento consente quindi la "trasformazione" dell'e-mail in un documento dal pieno valore legale. Non si sta parlando, evidentemente, dei normali servizi e-mail ma di quelli, già previsti nella pubblica amministrazione, che i fornitori di servizi internet potranno offrire come opzione ai propri abbonati. Va infine ricordato che da tempo la pubblica amministrazione centrale sfrutta un sistema di certificazione e-mail, che va ampliandosi anche nell'amministrazione locale con i progetti di e-government attualmente in corso di sviluppo. Secondo le stime in possesso del Ministro per l'innovazione e le tecnologie, l'utilizzo di questo genere di e-mail all'interno dell'amministra-

zione comporta un risparmio notevole: 2 euro di spesa contro i 20 per l'invio tradizionale di ogni comunicazione "raccomandata".

I contenuti fondamentali del regolamento sono i seguenti:

- sarà possibile lo scambio di e-mail certificate nei rapporti tra privati e tra questi e le pubbliche amministrazioni;
- il Cnipa terrà un apposito elenco dei gestori ammessi al servizio e ne verificherà i requisiti soggettivi ed oggettivi inerenti ad esempio alla capacità ed esperienza tecnico-organizzativa, alla dimestichezza con procedure e metodi per la gestione della sicurezza, alla certificazione ISO9000 del processo;
- i messaggi relativi alla PEC verranno sottoscritti con la firma digitale avanzata, che dovrà essere apposta sia sulla busta, sia sulle ricevute rilasciate dai gestori per assicurare l'integrità e l'autenticità del messaggio;
- i gestori dovranno tenere traccia delle operazioni conservando le relative evidenze per ventiquattro mesi in un apposito registro informatico, con lo stesso valore giuridico delle ricevute e saranno tenuti ad assicurare la sicurezza delle relative e-mail trasmesse (*virus free*);
- le imprese, nei rapporti intercorrenti, potranno dichiarare l'esplicita volontà di accettare l'invio di PEC mediante indicazione nell'atto di iscrizione delle imprese.

Per l'attuazione del regolamento, dovranno essere emanate, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, apposite regole tecniche che conterranno tutti i requisiti tecnico-funzionali che devono essere rispettati dalle piattaforme utilizzate per erogare il servizio. La loro predisposizione, per quanto di competenza del Cnipa, è ultimata.

5.10.4 Il progetto @P@

La direttiva per l'utilizzo della posta elettronica nelle pubbliche amministrazioni, emanata nel novembre 2003 dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie di concerto con il Ministro per la funzione pubblica, ha dato ulteriore impulso all'adozione della posta elettronica quale strumento per la distribuzione di documenti, come già poteva desumersi in base al progetto denominato @P@ approvato dal Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione nella seduta del 18 marzo 2003.

Il progetto @P@, la cui spesa prevista è di 18 milioni di euro, si avvale di infrastrutture quali:

- l'Indice della pubblica amministrazione, che individua gli indirizzi istituzionali delle amministrazioni, l'attribuzione delle corrispondenti caselle di posta elettronica ed altre importanti informazioni, quali ad esempio i servizi disponibili (indicepa.gov.it);
- la PEC, la cui ufficialità è stata sancita con l'approvazione dello schema di decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 marzo 2004;
- la costituenda Rubrica della pubblica amministrazione, che raccoglie gli indirizzi informatici di tutti i dipendenti delle amministrazioni centrali.

Il Cnipa ha il compito di monitorare i risultati delle iniziative adottate nel quadro complessivo del progetto, di cui ha pertanto la regia operativa. Il progetto promuove, infatti, il cofinanziamento di iniziative per l'introduzione delle comunicazioni elettroniche nelle prassi amministrative delle PAC.

Tra le amministrazioni interessate figurano: la Presidenza del Consiglio dei Ministri, i Ministeri, le Forze Armate e le Forze di polizia, l'Avvocatura generale dello Stato, il Consiglio di Stato, la Corte dei conti, le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 300.

Gli studi di fattibilità presentati al Cnipa dalle amministrazioni descrivono iniziative e corrispondenti finalità evidenziando la tipologia di intervento e le funzioni che attraverso di essa si realizzeranno. Essi forniscono pertanto una descrizione dei flussi attuali e dei risultati finali previsti, evidenziando l'e-

ventuale cambio di prassi organizzative e descrivendo tutti i benefici ed i tempi entro i quali si potranno ottenere. Il Cnipa ha quindi valutato gli studi pervenuti, verificato la validità dei progetti e deliberato in merito al relativo cofinanziamento mediante la stipula di una convenzione tra l'Amministrazione (o le Amministrazioni) proponente ed il Cnipa. Tale convenzione fa riferimento a impegni e obiettivi, entità del finanziamento erogato, tempi di realizzazione, modalità di monitoraggio.

Di seguito i principali dati relativi al progetto:

Capillarità dell'iniziativa

- 26 iniziative attivate (entro gennaio 2005)
- 14 amministrazioni coinvolte
- 300 procedimenti amministrativi interessati

Investimenti e risparmi

- 40 milioni di euro di investimenti complessivi
- 13 milioni di euro di cofinanziamenti
- 130 milioni di euro di risparmi annui

Rientro dell'investimento

In 24 mesi a partire dall'erogazione (entro il 2006)

Tipologia degli interventi previsti

- a. Comunicazione tra amministrazioni*
 - 15 interventi
 - 18 amministrazioni interessate
 - ampio ricorso alla posta certificata
- b. Comunicazione interna*
 - 8 interventi
 - 8 amministrazioni interessate
 - procedimenti interni e rapporti coi dipendenti
- c. Comunicazione con cittadini ed imprese*
 - 3 interventi

Tra le iniziative cofinanziate dal Cnipa nel progetto @P@ possiamo ricordare in particolare le seguenti.

- **Avvisi di reato.** Questa iniziativa si propone di sostituire la consegna a mano dei documenti costituenti le notizie di reato, da parte delle Forze di polizia nei confronti dei magistrati, con comunicazioni elettroniche nelle 77 procure del Sud. Le amministrazioni interessate sono i Ministeri della Giustizia, dell'Interno, delle Politiche Agricole, il corpo dei Carabinieri, e la Guardia di Finanza. I costi sono stimati in 14.8 milioni di euro annui, con un cofinanziamento di 3.7 milioni, a fronte di risparmi stimati in 22.8 milioni di euro all'anno, con l'eliminazione di 800.000 comunicazioni annue. Il termine di completamento è previsto per la fine del 2006, mentre i primi benefici sono stati stimati al 31 ottobre 2005.
- **Registrazione atti giudiziari.** Questa iniziativa si propone di sostituire l'invio tradizionale di atti con l'invio elettronico e la registrazione informatica (Decreti ingiuntivi, Atti di Tribunali, Corti di Appello e Cassazione). L'amministrazione interessata è il Ministero di giustizia (1322 uffici) insieme all'Agenzia delle entrate (348 uffici). I costi sono stimati in 4.2 milioni di euro annui, con un cofinanziamento di 1.2 milioni, a fronte di risparmi stimati in 53 milioni di euro all'anno, con l'eliminazione di 1.6 milioni di comunicazioni annue e riduzione dei tempi massimi da 15 mesi a 20 giorni. Il termine di completamento è previsto per la fine del 2006, mentre i primi benefici sono stati stimati al 31 maggio 2005.

- **Gestione amministrativa interna.** Questa iniziativa si propone di sostituire delle comunicazioni interne all'Amministrazione e tra la stessa e l'Agenzia Italiana del Farmaco con vasto utilizzo della PEC. L'amministrazione interessata è il Ministero della salute. I costi sono stimati in 1.5 milioni di euro annui, con un cofinanziamento di 500.000 euro, a fronte di risparmi stimati in 4.5 milioni di euro all'anno, con l'eliminazione di 600.000 comunicazioni annue. Il termine di completamento è previsto per la fine del 2005, mentre i primi benefici sono stati stimati al 30 giugno 2005.
- **Processo telematico.** Questa iniziativa si propone di sostituire l'invio tradizionale di comunicazioni con la PEC nell'ambito del processo amministrativo telematico (avvisi di udienza, sentenze, ordinanze, memorie difensive). Le amministrazioni interessate sono il Consiglio di Stato e l'Avvocatura dello Stato. I costi sono stimati in 1.6 milioni di euro annui, con un cofinanziamento di 700.000 euro, a fronte di risparmi stimati in 4.7 milioni di euro all'anno, con l'eliminazione di 240.000 comunicazioni. Il termine di completamento è previsto per febbraio 2006, con contestuale inizio dei relativi benefici.

5.11 Definizione di indirizzi, direttive ed attività in materia di formazione informatica

L'attività formativa del Cnipa è finalizzata allo sviluppo del processo di innovazione strutturale e tecnologica della pubblica amministrazione, attraverso la qualificazione professionale delle risorse che lo scenario moderno richiede, tramite la partecipazione a corsi e seminari tenuti nell'ambito della sperimentazione condotta su nuovi parametri di progettazione e realizzazione di unità didattiche. Al di là degli specifici momenti formativi, un elemento di particolare valore dell'attività didattica è la progressiva costituzione, nell'ambito della PA, di una comunità, di uno spazio di confronto e di interazione, che può essere considerato un momento essenziale per la promozione di una cultura della cooperazione e dell'e-learning tra le amministrazioni. In tale ambito, deve anche ricordarsi la partecipazione del Cnipa al progetto "Alleanza degli Ospedali Italiani nel mondo".

5.11.1 Attività di diffusione dell'e-learning

Nell'ambito delle iniziative formative, assume particolare importanza sotto il profilo dell'ottimizzazione dei risultati formativi e della relativa riduzione dei costi l'e-learning, che ha visto una particolarmente intensa collaborazione del Cnipa con il Ministro per l'innovazione e le tecnologie al fine di realizzare un'articolata iniziativa finalizzata a favorirne l'impiego nei progetti formativi del personale dipendente dalle PA. Tale iniziativa ha prodotto le **"Linee guida per i progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni"** ed un **"Vademecum per la realizzazione di progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni"**.

Inoltre, anche con il contributo del Cnipa, è stata predisposta e quindi emanata il 6 agosto 2004 una **Direttiva sulla Formazione e-learning e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni** del Ministro per la funzione pubblica, di concerto con il Ministro per l'innovazione e le tecnologie. Si tratta di un'iniziativa che mira a incentivare la corretta utilizzazione delle tecnologie disponibili nel settore della formazione a distanza, fornendo le opportune indicazioni metodologiche.

La Direttiva si pone come immediata conseguenza logica, e non solo cronologica, della Direttiva generale sulla formazione nella pubblica amministrazione, emanata nel 2001 dal Ministro della funzione pubblica, di cui rappresenta un approfondimento ed una specificazione. Essa ribadisce la necessità di definire gli obiettivi formativi dell'amministrazione, analizzare preliminarmente le esigenze, pianificare gli interventi, definire i requisiti di qualità della programmazione, della progettazione e dell'erogazione, monitorare e valutare l'intervento. I destinatari della Direttiva sono le amministrazioni centrali, le quali saranno le uniche ad essere oggetto delle specifiche azioni di coordinamento e monitoraggio previste. Una Direttiva rivolta alle amministrazioni locali sarà invece emanata dopo l'approvazione della Conferenza unificata.

Gli obiettivi principali della direttiva sono pertanto i seguenti:

- diffondere nella pubblica amministrazione l'uso di nuove tecnologie e metodologie per formare ed aggiornare a distanza il proprio personale;
- promuovere una corretta utilizzazione delle nuove metodologie e tecnologie nel campo della formazione a distanza, fornendo indicazioni metodologiche di carattere generale;
- evidenziare che il processo di e-learning non consiste nella sola distribuzione e diffusione in rete di materiale ma esige che vengano messi a disposizione e forniti servizi didattici on-line;
- precisare che l'eventuale ricorso all'outsourcing non esonera i dirigenti della PA dalla partecipazione attiva alla pianificazione, alla progettazione, al monitoraggio e alle attività di controllo dell'erogazione.

Questi, pertanto, i principali compiti dell'amministrazione che programmi un intervento di formazione in modalità e-learning:

- effettuare una preliminare ricognizione dei profili dei destinatari, delle loro esigenze, del loro fabbisogno formativo;
- valutare il relativo impatto organizzativo;
- individuare il soggetto che deve promuovere il progetto e, successivamente, coordinarlo e gestirlo;
- effettuare una ricognizione del livello di alfabetizzazione informatica dei destinatari della formazione;
- procedere ad una ricognizione delle strutture e infrastrutture tecnologiche disponibili, in funzione degli interventi di formazione auspicati, effettuando anche la pianificazione delle spese necessarie per la dotazione;
- individuare i profili professionali via via coinvolti nei vari stadi del progetto;
- adottare la metodologia didattica del processo di e-learning il più possibile idonea a realizzare l'interattività, la multimedialità e la collaborazione tra i diversi soggetti interessati, tenendo conto del ruolo attivo dell'utente e dell'importanza della classe virtuale;
- potenziare le strutture tecnologiche in modo da garantire un'adeguata erogazione e fruizione dei contenuti multimedia;
- creare e gestire il materiale che viene prodotto, strutturandolo in unità autoconsistenti (*learning object*), riutilizzabili in varie combinazioni da inserire nella piattaforma;
- assicurare la piattaforma tecnologica costituita da componenti software interoperabili, in grado di registrare il percorso delle attività dei discenti permettendone anche l'interazione reciproca (comunità *virtuale*);
- provvedere al continuo monitoraggio del progetto e del processo di e-learning, nonché alla valutazione del livello professionale dei partecipanti.

Le linee guida hanno, invece, come propri aspetti principali la gestione e il coordinamento degli interventi, il loro impatto organizzativo, la qualità e i costi dei progetti.

Il processo di e-learning è visto dalla parte dell'amministrazione che deve governare il processo; si sottolineano le attività non delegabili all'esterno (coordinamento, gestione e monitoraggio) e si indicano le diverse modalità contrattuali per il ricorso al mercato, con i relativi fattori di costo. Nelle Linee guida si svolgono inoltre vari approfondimenti operativi in materia di impatto organizzativo, scelta delle metodologie didattiche in relazione ai contenuti da erogare, monitoraggio e

valutazione, struttura tecnologica, profili professionali, struttura dei costi, livelli di servizio, standard, accessibilità, esempi, best practice, check list.

Con la collaborazione di un gruppo di lavoro costituito da esperti di varie amministrazioni e di associazioni di fornitori, è stato redatto anche un vademecum per la realizzazione di progetti in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni. In collaborazione con Anee/Assinform è stato prodotto anche il CD-Rom multimediale “Guida all'utilizzo dell'e-learning nella pubblica amministrazione” che presenta i contenuti del vademecum ed è consultabile secondo diverse possibilità di approfondimento e di navigazione.

La direttiva, le Linee guida, il vademecum e la guida multimediale sono stati ampiamente diffusi presso le amministrazioni centrali e locali e sono stati presentati in incontri e convegni a livello regionale, nazionale ed europeo.

Il Cnipa è inoltre da tempo impegnato nello studio e nella definizione dei profili informatici attraverso la partecipazione all'iniziativa europea *e-Skill Forum*. Per quanto attiene inoltre all'e-learning, sono state studiate le figure professionali gestionali necessarie alle amministrazioni e i profili di competenze che le amministrazioni debbono reperire all'esterno o formare al proprio interno per la conduzione di un progetto di e-learning in tutte le sue componenti organizzative, metodologiche e tecnologiche.

L'attività di formazione, di sensibilizzazione e di informazione è stata realizzata nell'ambito dei singoli progetti e di seminari destinati ai dipendenti della pubblica amministrazione su tematiche legate all'e-government. Gli argomenti affrontati hanno compreso le tecnologie e le applicazioni nell'e-government della firma digitale, della sicurezza informatica e delle smart card. Inoltre è stato realizzato un corso intensivo di una giornata sulla gestione di progetti e-learning destinato a dirigenti e funzionari della PA. In tutto sono state realizzate 18 giornate seminariali alle quali hanno partecipato 1.180 dipendenti pubblici.

Sono stati realizzati corsi di auto-formazione in e-learning sulla gestione della sicurezza informatica e sulla struttura di un PC. I due corsi, composti di *learning object* di durata media di 10/15 minuti, sono stati resi fruibili in modalità *streaming* sul sito internet del Cnipa e off-line su Cd-Rom distribuiti alle amministrazioni interessate. In particolare il corso “Struttura di un PC” è stato studiato e realizzato appositamente per un pubblico di non udenti. Il materiale didattico è stato quindi revisionato per la sua traducibilità in linguaggio di segni con la consulenza di un interprete.

Tutti i corsi realizzati in modalità e-learning, in tutto 7 seminari per un totale di circa 30 ore di auto-formazione, finora fruibili solo attraverso il sito Cnipa, sono stati anche riprodotti su supporto ottico e distribuiti al pubblico in occasione di manifestazioni e convegni.

5.11.2 Altri progetti

5.11.2.1 Progetto Scuola virtuale della PA

Il Cnipa ha attivato nel corso del 2004 iniziative volte alla creazione di una “Scuola virtuale della PA”. Si tratta di un progetto a lungo termine che ha l'obiettivo di creare strutture tecnologiche, organizzative e didattiche (un portale dell'e-learning per le pubbliche amministrazioni e una *repository* dei materiali didattici) in coerenza con le fasi di realizzazione dell'e-government e che potrebbe costituire la base per la formazione continua dei dipendenti pubblici. Le linee essenziali del progetto riguardano la costituzione di un punto di raccolta (*clearinghouse*) dei progetti e dei materiali prodotti per i progetti pilota e per i progetti delle singole amministrazioni; la realizzazione di un portale della Scuola virtuale; la sperimentazione di architetture tecnologico-didattiche avanzate attraverso il cofinanziamento di progetti pilota da condurre con le amministrazioni; il cofinanziamento di master universitari rivolti a dirigenti e funzionari delle amministrazioni centrali e locali.

Alla luce della Direttiva sull'e-learning del 2004 di cui si è detto in precedenza, il Cnipa ha previsto l'istituzione un gruppo di lavoro interministeriale per la definizione di un “profilo applicativo” delle

pubbliche amministrazioni, indispensabile per assicurare l'interoperabilità dei sistemi e la portabilità dei materiali didattici. Come si accennava, il Cnipa ha anche previsto ed emanato un bando di gara per il cofinanziamento di progetti delle amministrazioni locali in collaborazione con l'apposito tavolo tecnico delle Regioni; sono state progettate ed avviate attività di divulgazione e formazione sull'e-learning per dirigenti della formazione, responsabili dei sistemi informativi e formatori.

Ha avuto particolare rilevanza, all'interno di tali iniziative, un convegno sulla formazione continua e l'e-learning nelle pubbliche amministrazioni, organizzato presso l'Inps. Il Cnipa ha anche avviato un ciclo di seminari e incontri con le amministrazioni centrali e locali, destinato a proseguire nel corso del 2005 su tutto il territorio italiano. È stato anche progettato un corso di 3 giorni di livello specialistico, la cui prima edizione è prevista per l'inizio del 2005.

In collaborazione con Assinform, il Cnipa ha ampliato l'osservatorio Anee/Assinform sull'e-learning in Italia attraverso l'inclusione delle pubbliche amministrazioni centrali e locali. I risultati dell'osservatorio, ormai di carattere generale grazie all'attività del Cnipa e tali da rappresentare un autorevole punto di riferimento, sono stati presentati a vari convegni nazionali con un notevole rilievo sulla stampa periodica. A corollario dell'attività svolta è stato anche pubblicato un volume "*e-learning – Evoluzione del mercato nel sistema Italia*", che riassume i risultati dell'attività di ricerca svolta.

5.11.2.2 Progetto formazione per l'automazione del protocollo

Il Cnipa, nell'ambito degli obiettivi di legislatura, ha ultimato la fase di erogazione del progetto di formazione sulla gestione informatica dei documenti, dei flussi documentali e degli archivi. I risultati sono i seguenti:

- moduli erogati: circa 130;
- totale di partecipanti: 600 partecipanti;
- amministrazioni di provenienza: 20.

È stata inoltre avviata la fase di valutazione della formazione (*follow-up* a due e sei mesi) ed elaborati i relativi risultati. I materiali didattici sono stati resi fruibili all'interno della piattaforma e-learning, disponibile per tutte le amministrazioni che aderiranno al servizio di protocollo in modalità ASP.

Con riferimento a questo progetto, il Cnipa ha inoltre condotto in collaborazione con la società Linneo Consulting un progetto pilota rivolto ai responsabili del servizio di protocollo automatizzato per la sperimentazione di un modello di *assessment on-line* delle competenze.

È stata quindi definita una dettagliata mappa delle competenze e predisposto un questionario accessibile on-line dagli interessati. Le amministrazioni ed i loro dipendenti hanno aderito su base volontaria. I dati di sintesi sono stati riportati in un rapporto finale analitico e presentati alle amministrazioni partecipanti. L'esperienza è stata anche oggetto di una presentazione nell'ambito della manifestazione Forum PA 2004.

5.11.2.3 Progetto di formazione per disabili della vista (ciechi e ipovedenti)

Il Cnipa ha anche realizzato le fasi preliminari relative al progetto di formazione destinato a disabili della vista dipendenti della pubblica amministrazione. È stata aggiudicata la relativa gara ed avviata l'attività di supervisione della progettazione, nonché di coinvolgimento delle amministrazioni. Le amministrazioni che hanno aderito al progetto hanno individuato i partecipanti alle varie edizioni del corso, il cui avvio è previsto nel 2005.

5.11.3 Il progetto "Alleanza degli ospedali italiani nel mondo"

Occorre infine ricordare la collaborazione del Cnipa al progetto "Integrazione e promozione degli ospedali e dei centri sanitari nel mondo", promosso dalla Alleanza degli Ospedali Italiani nel Mondo. L'Alleanza, tra i cui soci fondatori figurano il Ministro della salute, il Ministro degli affari

esteri, il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministro per gli italiani nel mondo e il Ministro per l'innovazione e le tecnologie, riunisce 34 centri sanitari italiani dislocati all'estero e 33 centri nazionali di riferimento. Il progetto si rivolge agli ospedali italiani ubicati in paesi economicamente svantaggiati con l'obiettivo strategico di migliorare le prestazioni sanitarie attraverso la realizzazione di una *rete telematica degli ospedali* e l'erogazione di servizi di *teleconsulto medico* e di formazione a distanza in modalità e-learning insieme agli ospedali in Italia.

Il Cnipa fa parte del Segretariato di assistenza tecnica dell'Alleanza, con la responsabilità delle tecnologie informatiche e di comunicazione per la progettazione, la realizzazione e la gestione dei servizi telematici, e partecipa alla definizione del fabbisogno in materia di teleconsulto e formazione a distanza e alla negoziazione dell'offerta da parte degli ospedali in Italia.

Dopo avere collaborato nel 2003 allo studio di fattibilità della rete telematica e alla specificazione dei servizi di teleconsulto e di e-learning, nel 2004 il Cnipa ha collaborato alla realizzazione della rete telematica attraverso la standardizzazione dei contratti con gli Internet Service Provider dei diversi Paesi, che possono prevedere collegamenti terrestri (Adsl, Hdsl, Isdn) o satellitari. Attraverso la rete sono già attivi i servizi di teleconsulto gestiti centralmente dal Segretariato di assistenza tecnica.

5.12 L'attuazione dell'e-government a livello locale

Con il trasferimento dei compiti, delle funzioni e delle attività svolte precedentemente dall'ex-Centro Tecnico, il Cnipa ha acquisito la responsabilità dell'attuazione dell'e-government e della Società dell'Informazione nelle Regioni e negli Enti locali. Questa sezione illustra la complessa interazione tra attori a livello centrale e a livello locale attraverso le principali attività svolte ed i principali risultati ottenuti in questo ambito, nell'ordine sopra delineato.

Il quadro tecnico-organizzativo per lo sviluppo della così detta "fase II" dell'e-government italiano a livello centrale e locale è contenuto nel documento "L'e-government per un federalismo efficiente: una visione condivisa, una realizzazione cooperativa", approvato il 24 luglio 2003 dal Tavolo congiunto permanente di consultazione e cooperazione con le amministrazioni centrali, le Regioni e gli Enti locali. Le iniziative di attuazione delle politiche della fase II dell'e-government possono essere finanziate con apposite leggi o con altre forme di finanziamento (fondi Cipe, Ue, ecc.); il Cnipa assicura altresì l'assistenza tecnica alle Regioni e agli Enti locali per l'utilizzo dei fondi relativi alle politiche di innovazione. Questa missione viene assolta attraverso una stretta collaborazione e cooperazione con le Regioni e gli Enti locali, anche attraverso l'istituzione di tavoli permanenti di concertazione, in cui gli aspetti strategici ed operativi vengono concordati prima della loro effettiva messa in attuazione.

Nell'ambito dei compiti sopra richiamati, le attività del Cnipa nel corso del 2004 si sono concentrate su cinque principali filoni di intervento:

1. la partecipazione del Cnipa ad organismi di collaborazione istituzionale;
2. monitoraggio dei progetti di e-government cofinanziati (fase I);
3. avvio delle linee d'azione della fase II di attuazione dell'e-government locale;
4. cooperazione con le Regioni per gli interventi di e-government e della società dell'informazione;
5. avvio di progetti specifici per l'innovazione a livello locale.

5.12.1 La partecipazione del Cnipa ad organismi di collaborazione istituzionale

Il principale coordinamento a livello politico tra l'amministrazione centrale e locale è rappresentato dal Comitato Tecnico Permanente costituito dai Presidenti delle Regioni e Province Autonome e dal

Ministro per l'innovazione e le tecnologie, che ha prodotto il già citato documento "L'e-government per un federalismo efficiente: una visione condivisa, una realizzazione cooperativa".

Il consolidamento del ruolo del Cnipa come snodo organizzativo e di supporto nei rapporti con il sistema delle autonomie locali sulle politiche per l'e-government (così come previsto dal più volte ricordato decreto del Ministro per l'innovazione e le tecnologie del 2 marzo 2004) e la società dell'informazione riflette anche uno stato di fatto che vede tale struttura presiedere e supportare i diversi istituti di cooperazione attivati con le Regioni e gli Enti locali, indicati nella successiva tabella.

Tabella 14 – Organismi collegiali di cooperazione con le Regioni ed Enti locali

NOME	ISTITUZIONE	STRUTTURA E COMPONENTI
Commissione permanente per l'Innovazione e le Tecnologie (Regioni)	21 marzo 2002	Comitato strategico: MIT (che presiede), Presidenti di tutte le Regioni e Province Autonome, eventuali Assessori con delega sull'e-government e SI. Il Comitato strategico si riunisce 2 volte all'anno. Comitato tecnico: rappresentanti delle 21 Regioni e Province Autonome (in genere, Responsabili dei sistemi informativi), rappresentante del MIT che presiede e rappresentante del Ministro per gli affari regionali. Il Comitato tecnico si riunisce mediamente ogni 2 mesi.
Comitato permanente per l'Innovazione e le Tecnologie (Province)	12 novembre 2002	Rappresentante del MIT (che presiede), dodici membri nominati da UPI attualmente delle seguenti Province: Agrigento, Bologna, Brescia, Cagliari, Lecce, Milano, Napoli, Roma, Torino e tre membri della rappresentanza nazionale UPI. Il Comitato si riunisce almeno ogni 6 mesi.
Commissione permanente per l'Innovazione e le Tecnologie nei Comuni	19 dicembre 2002	Comitato strategico: MIT (che presiede), Presidente ANCI nazionale, un Sindaco o Assessore in rappresentanza di ciascuno dei coordinamenti e-government di 18 ANCI regionali e un rappresentante ciascuno per il Consorzio Enti locali della Valle d'Aosta, Consorzio Comuni Trentini e Consorzio Comuni della Prov. Aut. di Bolzano. Il Comitato strategico si riunisce 2 volte all'anno. Comitato tecnico: rappresentante del MIT che presiede, non più di 22 esperti designati dall'ANCI (espressione dei coordinamenti di e-government dell'ANCI nazionale e delle ANCI regionali). Le rappresentanze nel Comitato tecnico sono analoghe a quelle del Comitato strategico. Il Comitato tecnico si riunisce 4 volte all'anno.
Comitato permanente per l'innovazione e le tecnologie (Comunità Montane)	7 novembre 2003	Due rappresentanti del MIT (uno che presiede) e sei membri nominati dall'UNCCEM. Il Comitato si riunisce almeno ogni 6 mesi
Tavolo congiunto permanente	Previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 14 febbraio 2002	Rappresentante del MIT che presiede, 5 rappresentanti delle Regioni (attualmente Basilicata, Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia e Veneto), tre rappresentanti di Province (attualmente Brescia e Lecce più un rappresentante UPI nazionale), un rappresentante ciascuno dei Comuni (ANCI nazionale) e Comunità montane (UNCCEM nazionale), tre rappresentanti delle Amministrazioni centrali coinvolte nell'attuazione del piano: Dipartimento della funzione pubblica, Dipartimento per gli affari regionali, Ministero dell'interno. Il Tavolo si riunisce mediamente ogni mese.

I comitati e le commissioni con le regioni, province, comuni e comunità montane hanno come propri obiettivi:

- a. da un lato, la promozione della partecipazione delle diverse tipologie di enti ai processi di definizione ed attuazione delle politiche nazionali, degli standard e dei principali progetti strategici per l'e-government e la Società dell'Informazione;
- b. dall'altro, sostenere le iniziative sul territorio, favorendo la partecipazione ai programmi comunitari e verificando l'attuazione dei piani e i relativi risultati, attuando inoltre specifici interventi in funzione delle esigenze delle diverse categorie di enti.

Come si è già visto risulta inoltre attivo, sui temi dell'attuazione del piano di e-government, anche il Tavolo Congiunto Permanente (TCP), previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 14 febbraio 2002, del quale fanno parte rappresentanti delle Regioni, delle Province, dei Comuni, delle Comunità montane, tramite le loro rappresentanze Anci, Upi ed Uncem e delle amministrazioni centrali coinvolte nell'attuazione del piano. In questa sede si svolge pertanto il confronto trasversale e la concertazione tra tutti i soggetti coinvolti nel piano di e-government locale, e vengono discusse e definite soluzioni per le diverse problematiche legate alla sua impostazione e attuazione. I risultati vengono sottoposti successivamente all'approvazione della Conferenza unificata ogni qualvolta risulti opportuna la validazione politica delle decisioni e degli indirizzi emersi. In questo suo ruolo, come ricordato, il Tavolo ha predisposto il 24 luglio 2003 il documento programmatico "L'e-government per un federalismo efficiente: una visione condivisa, una realizzazione cooperativa", con il quale è stata introdotta la fase II delle iniziative. Tale documento è stato poi approvato dalla Conferenza Unificata Stato – Regioni – Città – Autonomie locali.

Nel 2004 il Tavolo ha affrontato numerosi temi rilevanti connessi all'attuazione del piano di e-government. La tabella seguente riporta le riunioni svolte con indicati i principali temi di discussione.

Tabella 15 – Riunioni del Tavolo congiunto permanente

29 e 30 gennaio	- discussione sulle direttive emanate dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie; - discussione e approvazione dell'avviso per il co-finanziamento di progetti sull'e-democracy; - stato dell'arte sulle altre linee di azione della seconda fase dell'e-government; - le regole tecniche della Carta Nazionale dei Servizi (CNS).
4 marzo	- discussione ed approvazione dell' "Avviso per la presentazione delle offerte di riuso e la realizzazione del catalogo delle soluzioni di e-government" (allegato); - discussione ed approvazione dell' "Avviso per la selezione dei progetti per lo sviluppo dei servizi infrastrutturali locali e SPC" (allegato); - comunicazioni dei referenti sulle direttive; - approvazione risultati del gruppo di lavoro SPC.
30 marzo	- discussione ed approvazione dell' "Avviso per la presentazione delle offerte di riuso e la realizzazione del catalogo delle soluzioni di e-government" (allegato); - presentazione dell' "Avviso nazionale rivolto ai piccoli Comuni per il co-finanziamento di attività propedeutiche finalizzate alla realizzazione di Centri di Servizio Territoriali"; - comunicazioni dei referenti sulle direttive; - presentazione dell' "Avviso per il finanziamento della campagna di comunicazione per la promozione dell'uso dei nuovi servizi presso cittadini e imprese".
6 maggio	- comunicazioni dei referenti sulle modifiche apportate alle direttive del Ministro per l'approvazione da parte della Conferenza Unificata Stato-Regioni, Città e Autonomie locali; - comunicazioni sul DPR riguardante la posta certificata; - discussione e approvazione dell'avviso riguardante la campagna di comunicazione; - discussione sull'avviso riguardante il digitale terrestre; - comunicazioni sullo stato dell'arte degli avvisi per il finanziamento delle Linee guida della seconda fase dell'e-government.

(segue)

9 giugno	– decreto legislativo sul Sistema Pubblico di Connettività (SPC).
29 settembre	– presentazione del Codice delle pubbliche amministrazioni digitali; – presentazione della direttiva sull'e-learning; – presentazione della nuova documentazione prodotta dal gruppo di lavoro sull'interoperabilità e la cooperazione applicativa; – stato di attuazione della seconda fase dell'e-government.
12 ottobre	– discussione e approvazione del Codice delle pubbliche amministrazioni digitali; – discussione sulla documentazione prodotta dal gruppo di lavoro sull'interoperabilità e la cooperazione applicativa.
8 novembre	– Codice delle pubbliche amministrazioni digitali; – risultanze del gruppo di lavoro sull'interoperabilità e la cooperazione applicativa; – comunicazioni sul decreto legislativo sul SPC; – Linee guida sulla governance pubblica dell'e-government; – modalità di utilizzo dei fondi per i piccoli comuni.

Infine, il Cnipa partecipa alla Conferenza unificata, alla Conferenza Stato-Città, e alla Conferenza Stato-Regioni nelle occasioni in cui i temi di competenza istituzionale sono oggetto di discussione. Nel 2004 si è avuta, in particolare, una partecipazione specifica alle seguenti riunioni:

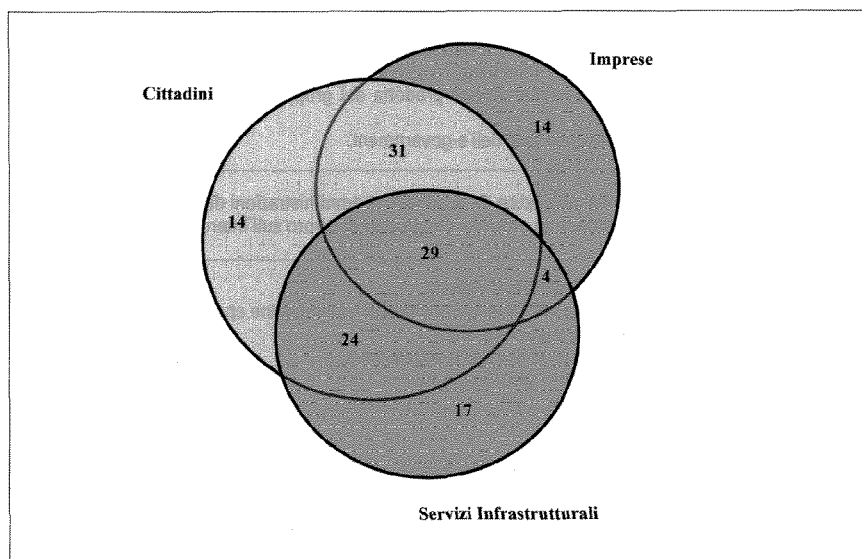
Tabella 16 – Riunioni con partecipazione del Cnipa

Conferenza Unificata, seduta del 15 gennaio 2004: proposta di progetto per lo sviluppo del sistema di Monitoraggio degli Investimenti Pubblici (MIP) - impostazione e realizzazione della banca dati - predisposta dal Gruppo tecnico di coordinamento di cui all'articolo 1, punto 1.7.1. della delibera CIPE 27 dicembre 2002, n.143
Conferenza Unificata, seduta del 12 febbraio: stesso argomento di cui sopra
Conferenze Stato-Regioni, seduta del 29 aprile: Sistema di monitoraggio degli APQ
Conferenza Stato-Regioni, seduta del 15 settembre: decreto Ministero del lavoro "Borsa nazionale continua del lavoro"
Conferenza Unificata, seduta del 23 settembre: Sistema Pubblico di Connettività
Conferenza Unificata, seduta del 14 ottobre: Legge Finanziaria

5.12.2 Il monitoraggio dei progetti di e-government cofinanziati (fase I)

Il processo di innovazione della pubblica amministrazione locale (Regioni, Province, Comuni e Comunità montane) è stato avviato nell'aprile del 2002 con la pubblicazione del primo avviso di e-government. Obiettivo dell'avviso era quello di promuovere la presentazione dei progetti da parte di Regioni ed Enti locali aventi come oggetto la realizzazione di servizi di e-government rivolti a cittadini e imprese e di servizi infrastrutturali. Una delle caratteristiche fortemente sollecitata dall'avviso di e-government è stata la presentazione dei progetti da parte non di singole amministrazioni, ma da insiemi di amministrazioni che partecipavano alla realizzazione dei progetti anche semplicemente per il riuso dei risultati ottenuti. Tale requisito ha consentito forme estese di cooperazione sia orizzontale (tra Comuni, tra Province etc.) sia verticale tra i diversi livelli amministrativi favorendo una più estesa partecipazione ai progetti.

Sono stati infatti presentati ben 400 progetti, di cui 134 cofinanziati con 120 milioni di euro per un valore complessivo di circa 500 milioni di euro. I soggetti interessati sono tutte le Regioni, 93 Province, più di 170 Comunità montane e più di 4.000 Comuni.

Figura 19 – Distribuzione di progetti per tipologia di servizi previsti - Base: 133 progetti

La Figura 19 mostra la distribuzione dei 133 progetti con pianificazione esecutiva per tipologia di servizi previsti (il 134-esimo progetto a fine novembre stava completando la pianificazione esecutiva e non appare nel grafico). I progetti che hanno come oggetto la realizzazione di servizi on-line per cittadini (98 progetti) e imprese (78 progetti) coprono l'insieme dei servizi indicati come prioritari nell'avviso, così come i servizi infrastrutturali (74 progetti) nelle Regioni e nelle Province coprono tutte le tipologie indicate, da quelli relativi ai servizi di trasporto, a quelli relativi ai servizi di interoperabilità, di cooperazione applicativa, di sicurezza ed autenticazione e di accesso ai servizi tramite carte digitali. Ovviamente molti progetti ripartiscono i loro obiettivi su più fronti (cittadini, imprese e infrastrutture).

Tutti i progetti cofinanziati sono posti sotto monitoraggio da parte del Cnipa, che cura l'avanzamento dei progetti di e-government cofinanziati garantendo, coerentemente ai risultati raggiunti, l'erogazione dei finanziamenti previsti nell'ambito degli accordi di programma quadro o delle convenzioni stipulati. Il monitoraggio attuato configura un modello di cooperazione tra DIT e Cnipa, Regioni e CRC, Enti coordinatori ed Enti aggregati non invasivo, che permette di evidenziare le *best practice* ed è concentrato principalmente sul raggiungimento dei risultati, stimolando il raggiungimento nei termini previsti degli obiettivi prefissati, e consentendo il confronto e l'autodiagnosi mediante indicatori di *benchmark*.

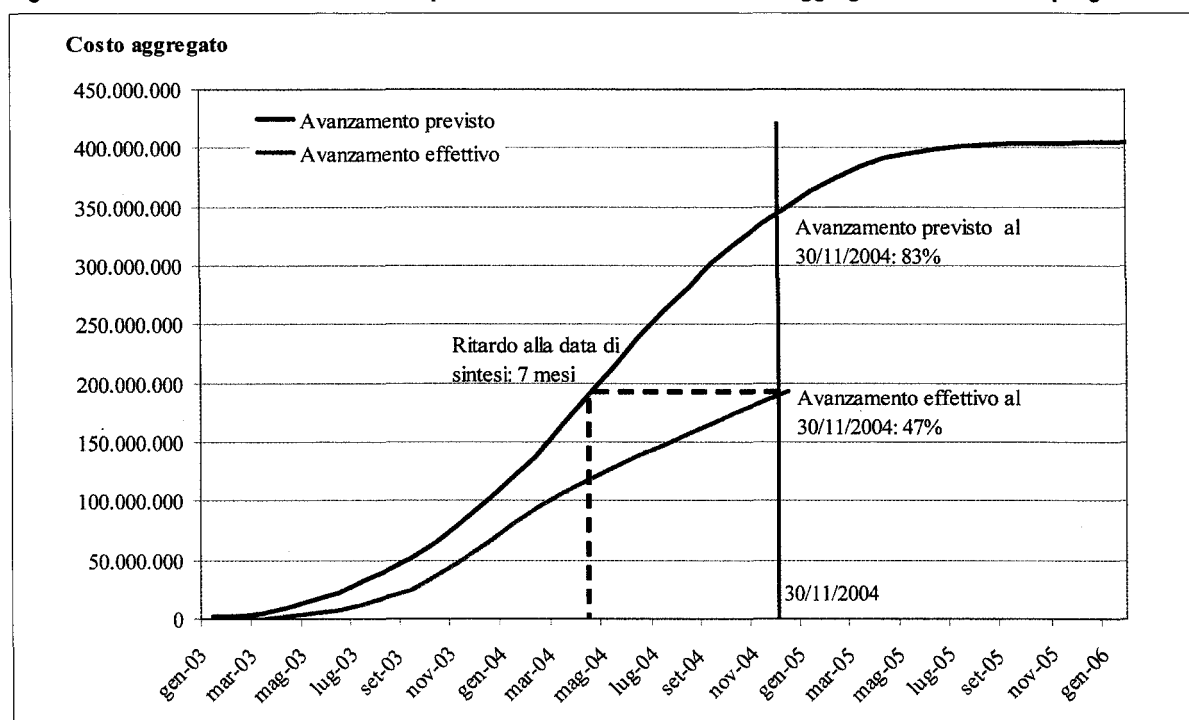
Il monitoraggio dei progetti è stato definito nel rispetto di quanto concertato all'interno del Tavolo Congiunto Permanente (TCP), e formalizzato nel documento "Linee guida per le attività di monitoraggio da effettuare sui progetti di e-government finanziati" approvato nel 2003. Ogni progetto è visitato dal monitoraggio (*assessment*) almeno due volte in corso d'opera ed una terza, tre mesi dopo il completamento del progetto, per la verifica finale da compiere ex-post con i servizi rilasciati in esercizio. Ad ognuna di queste visite si lega l'erogazione di una tranche di cofinanziamento. Se un *assessment* non permette di verificare come soddisfatte le condizioni per l'erogazione della concomitante tranche di cofinanziamento viene successivamente ripetuto a valle del completamento delle attività previste. L'esecuzione degli *assessment* è stata affidata dal Cnipa ad un Monitore costituito da un raggruppamento temporaneo d'impresa, selezionato a fine 2003 a seguito di apposita gara comunitaria, formato dalle società Ambrosetti S.r.l, Between S.p.A, e PRS Planning Ricerche e Studi S.r.l. Il relativo contratto prevede il monitoraggio di 134 progetti per la durata di 3 anni.

Il monitoraggio è stato avviato nel marzo 2004 con un incontro rivolto ai coordinatori di progetto ed ai referenti tecnici dei progetti, oltre che ai Centri Regionali di Competenza (CRC). Il *kickoff meeting* è stato replicato quattro volte e ad esso hanno partecipato circa 280 rappresentanti di 126 progetti su 134, (94%) e 14 CRC su 21 (66%). Nel 2004 risultano completati 132 assessment (25%) dei 530 complessivamente previsti, ed altri 22 risultano ancora in corso di esecuzione. Infine, l'80% dei 132 assessment completati (106) ha permesso di verificare il soddisfacimento di tutte le condizioni necessarie per autorizzare l'erogazione delle rispettive tranche di cofinanziamento per un totale di 44.038.500 di euro (comprensivi delle quota iniziale erogata alla firma della convenzione), pari al 37% dell'intero cofinanziamento previsto.

Dall'analisi dei dati relativi ai 133 progetti provvisti di pianificazione esecutiva presenti nel sistema informativo di monitoraggio, emerge che l'avanzamento medio, in termini di costo delle attività maturato alla data del 30 novembre 2004, è pari al 47%, considerando solo i 129 progetti attivi (escludendo cioè i 5 progetti non partiti pari al 4% del totale dei progetti).

Il ritardo nell'avanzamento è stimato in 7 mesi, calcolato mettendo a confronto le due curve dell'avanzamento previsto ed effettivo rappresentate nella figura successiva. I progetti nel loro complesso avrebbero dovuto raggiungere il 47% nel maggio 2004.

Figura 20 – Confronto tra avanzamento previsto e avanzamento effettivo aggregato relativi ai 129 progetti attivi

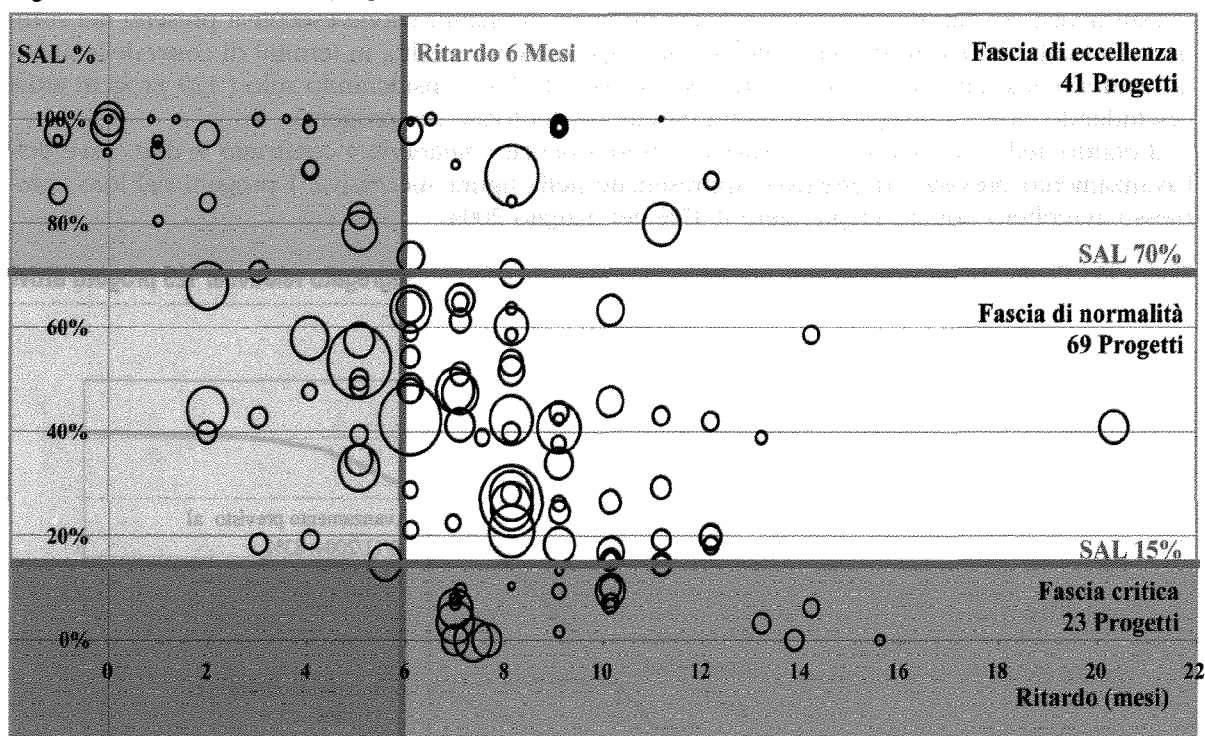


Rispetto alle caratteristiche dei progetti, dai dati risulta che presentano un avanzamento maggiore i progetti coordinati da Enti locali del Nord rispetto a quelli del Centro e del Sud ed i progetti di dimensione economica minore (< 1 milione di euro), anche se non sembra esserci correlazione diretta tra stato di avanzamento dei lavori e costo. Inoltre l'avanzamento è superiore alla media (del 40%) per i progetti a cui partecipa un solo ente, e risulta maggiore per i progetti coordinati dalle Regioni rispetto a quelli coordinati da Province, Comuni e Comunità montane.

Per quanto riguarda il ritardo, la metà circa dei progetti (63) ha un ritardo compreso tra i 6 e i 10 mesi. I progetti in linea o con ritardi contenuti (inferiori ai 4 mesi) sono 24, pari al 18% del totale, mentre per converso 12 progetti (9%) hanno superato i 12 mesi di ritardo rispetto alla pianificazione originaria.

Considerando contemporaneamente le dimensioni dello stato avanzamento lavori e del ritardo, e introducendo anche la dimensione economica (rappresentata dal diametro delle bolle che rappresentano ciascun progetto, è possibile posizionare i progetti in tre fasce (Figura 21).

Figura 21 – Distribuzione dei progetti per ritardo, avanzamento, dimensioni economiche



Fascia di eccellenza: SAL superiore al 70%

Si tratta di 41 progetti con avanzamento calcolato al 30/11/2004 pari o superiore al 70%, con dimensione economica prevalentemente piccola o medio-piccola, ma anche con alcuni progetti di elevata dimensione. La maggior parte dei progetti ha ritardi contenuti (inferiori ai 6 mesi), ma vi sono anche alcuni progetti con ritardi significativi. Di questi 41 progetti, 27 hanno uno stato di avanzamento dei lavori superiore al 70%.

Fascia di normalità: SAL compreso tra 15% e 70%

Si tratta di 69 progetti che hanno uno sviluppo lento o che sono partiti in ritardo. Vi sono infatti progetti di grande dimensione economica con ritardi contenuti e numerosi progetti con ritardi nella media.

Fascia critica: SAL inferiore al 15%

Si tratta di 23 progetti con un avanzamento al 30 novembre 2004 inferiore al 15% e ovviamente un ritardo elevato, pari o superiore alla media. Sono progetti complessi, che presentano criticità di