

# 1<sup>a</sup> CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

## Intervento del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie Lucio Stanca

### INTRODUZIONE

Mi fa particolarmente piacere partecipare oggi qui con Voi a questa **Prima Conferenza dell'Alta Dirigenza Statale**.

Mi congratulo con il collega **Mazzella** per avere creato questa occasione così utile per affrontare e discutere temi di grande rilevanza.

Sarà certamente di grosso valore il dibattito che si terrà su questioni che diverranno sempre più **attuali** e **nevralgiche** per la **Pubblica Amministrazione** e, quindi, per il **Paese**.

Mi auguro, anzi mi **impegherò**, affinché questo incontro diventi un appuntamento annuale per il futuro.

Nel rivolgermi a Voi, managers del vertice dello Stato, non posso dimenticare la mia personale passata **esperienza di manager**, seppur nel settore privato.

Penso perciò di avere una certa conoscenza dei problemi di chi **come Voi** ha la responsabilità di dirigere una organizzazione così complessa come l'Amministrazione Pubblica.

Questa giornata è dedicata alla **modernizzazione dell'amministrazione dello Stato**.

Il **Governo** è fortemente impegnato a realizzare un programma di **modernizzazione del Paese**, in cui la Pubblica Amministrazione ha un **ruolo centrale**.

Se vogliamo che lo Stato continui ad eseguire il suo compito al servizio di tutti i cittadini, dobbiamo riconoscere che l'evoluzione del contesto **economico, tecnologico, culturale** nel quale opera ci **impedisce** di continuare ad agire con i **mezzi**, gli **strumenti**, le **procedure** utilizzati fino ad oggi.

Una **Nazione moderna** ha bisogno di una **Pubblica Amministrazione moderna**, che sia il **motore** per lo **sviluppo** ed il **progresso** dell'intero **Paese**.

Un'amministrazione realmente al servizio dei cittadini e delle imprese: **efficiente, di qualità, trasparente**.

Un'amministrazione **punto di forza** della comunità nazionale, che sappia generare **innovazione** e **competitività**.

Insomma, una **pubblica amministrazione** che sia **volano** per creare valore pubblico.

### LA MODERNIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Modernizzare un'organizzazione significa **governare** un'evoluzione per migliorarne le sue funzionalità e per raggiungere i risultati attesi.

La responsabilità di qualsiasi **alto dirigente**, pubblico o privato che sia, consiste nell'adoperare le **tre leve** fondamentali oggi disponibili:

- il **sistema organizzativo** cioè i processi operativi e di servizio, le strutture, le attività ...
- le **risorse umane** il fattore più critico in ogni cambiamento ...
- e infine l'**innovazione tecnologica**, che si è man mano affiancata agli altri due fattori, fino a diventarne il **più potente** per le sue attuali potenzialità di trasformazione.

L'organizzazione, le persone, la tecnologia, dunque formano una specie di **nucleo** alla base di ogni progetto di miglioramento (o di peggioramento).

Nella Pubblica Amministrazione queste **tre dimensioni** interagiscono all'interno di una sorta di **involucro** che sappiamo tutti essere il **quadro normativo**: uno dei motivi che rende il lavoro del manager pubblico **più complesso** rispetto al suo collega nel privato.

Appare allora chiaro che interventi per un effettivo **miglioramento** della Pubblica Amministrazione non possono esaurirsi con la **produzione** di **nuove norme** che da sole non sono in grado di generare il necessario cambiamento.

Come sappiamo la conseguenza è stata spesso di avere norme, anche di elevata **qualità**, ma non pienamente applicabili.

Anzi, paradossalmente, la continua produzione di norme, in alcuni casi, ha finito per **rafforzare** quella **cultura dell'adempimento** così sterile per la modernizzazione degli apparati statali.

Una politica di modernizzazione della Pubblica Amministrazione italiana che sia efficace, ricca di risultati ed adeguata alle necessità del Paese deve necessariamente far **leva** allo **stesso tempo** e in modo **coordinato** su **tutti i fattori** in gioco: enz'altro le norme, ma anche l'organizzazione, le procedure operative, le persone, le competenze, le risorse, le tecnologie.

## **e-GOVERNMENT - L' AMMINISTRAZIONE ELETTRONICA**

La diffusione mondiale delle **tecnologie digitali** è tale da costringere a valutare in modo diverso le opportunità e le responsabilità di **governo dell'innovazione** e di **utilizzo delle tecnologie** nell'ambito delle **Amministrazioni Pubbliche**.

Ci sono già molti Paesi Europei in cui oltre il 50 % delle famiglie possiedono almeno un **Personal Computer** collegato ad **Internet**; nel nostro Paese sono poco meno di **un terzo**.

Oggi in Italia, come in tutti i paesi sviluppati, ma anche in molti paesi in via di sviluppo, c'è molta **attenzione** all'e-Government, cioè all'amministrazione elettronica.

Infatti, l'e-Government è diventato una **priorità politica** per l'Unione Europea, a seguito delle decisioni prese a **Lisbona** per rendere il **sistema europeo** più moderno, più dinamico, più competitivo.

Consentitemi un piccolo inciso: agli inizi di **luglio**, in occasione dell'avvio del **semestre** di Presidenza italiana si terrà in Italia, a **Cernobbio**, la **seconda conferenza europea sull'e-Government**. Un evento organizzato in collaborazione con la Commissione europea, con lo scopo di conoscere lo stadio di sviluppo, le esperienze più significative, le iniziative per il futuro.

C'è dunque grande interesse e molto impegno nel mondo per l'**amministrazione elettronica**.

Eppure per decenni, l'informatica e le telecomunicazioni sono state utilizzate negli uffici pubblici. Però potevano solo **rendere automatico l'esistente** e quindi migliorarne l'efficienza. Erano consentiti grossi risultati nel campo della produttività, ma non si poteva innescare un profondo processo di cambiamento.

Oggi le tecnologie dell'informazione e di Rete hanno la capacità di **trasformare** la **Pubblica Amministrazione** portandola verso un **nuovo modello**.

E' stato detto che con l'**e-Government** oggi e con l'**e-Democracy** domani stiamo assistendo ad un **processo storico** per certi versi simile al passaggio dallo **stato feudale** allo **stato moderno**.

Stiamo infatti passando allo **Stato in Rete**. Non si tratta semplicemente di uno Stato più efficiente, ma di una trasformazione degli aspetti più rilevanti – primo fra tutti il **rapporto fra Stato democratico e cittadini**.

Un rapporto più **semplice**, più **efficace**, più **veloce**. Con una **accessibilità** alla Pubblica Amministrazione indipendentemente dal **luogo** (non più code) e dal **tempo** (“aperta” 24 ore al giorno 7 giorni alla settimana). Con grande **trasparenza**, con più **partecipazione democratica** alla vita delle istituzioni.

Inoltre l’e-Government ha anche un **valore sociale**. Mi riferisco in particolare all’aiuto che può dare alla **alfabetizzazione** informatica delle **popolazioni** ed alle politiche di **inclusione** digitale delle **disabilità**.

E soprattutto è capace non solo di fornire tutte le **informazioni**, ma di fornire in modo completo i **servizi** di cui gli **utenti**, cittadini e imprese, hanno bisogno.

Proprio la disponibilità in Rete dei **servizi** più utili e frequenti per gli utenti è uno degli obiettivi più ambiziosi che ci siamo proposti di raggiungere entro questa **Legislatura**.

Dobbiamo, in definitiva, comprendere che l’**amministrazione digitale** non è un obiettivo astratto o lontano, ma una realtà sostenuta dal crescente **interesse** dei **cittadini italiani**.

Fra tutti i **siti** Internet italiani, quelli delle pubbliche amministrazioni, centrali e locali, hanno registrato nello scorso anno la più **alta crescita** di “navigatori” con un incremento del **25 %** sul 2001.

## **IL FEDERALISMO EFFICIENTE**

L’**e-Government** è dunque una **politica di riforma dell’amministrazione** che oggi si **interseca** con il processo di attuazione del **federalismo**.

Le **Tecnologie** dell’Informazione e della Comunicazione sono la **risorsa strategica** per porre in modo nuovo il rapporto fra **autonomia** delle **amministrazioni locali** con quelle centrali e la necessità di **integrità**, **armonizzazione**, **coerenza** in un’ottica di **sistema** pubblico nazionale.

Infatti le tecnologie dell’informazione e della comunicazione sono essenzialmente **tecnologie** per la **condivisione**, la **cooperazione** e l’**integrazione**. Sono tecnologie che consentono di risolvere in modo profondamente nuovo il problema del coordinamento tra soggetti diversi.

Le tecnologie digitali, a mio parere, sono **condizione necessaria** e quindi **abilitante** per realizzare la nuova **architettura federale**.

**Senza** una diffusione consistente e adeguata delle **nuove tecnologie** l’Italia non riuscirà a funzionare come Stato federale se non a prezzo di **costi**, **diseconomie** e **inefficienze** insopportabili per i cittadini e le imprese.

Invece di realizzare un “**federalismo efficiente**”, si rischia di avere un “**caos federale**”.

Per **sostenere il programma di e-Government di Regioni ed Enti Locali** il Governo centrale si è impegnato a dividerne lo sforzo finanziario e a promuovere l’aggregazione dei progetti, la loro riusabilità e interoperabilità su scala nazionale.

Sono stati attivati **138 grandi progetti** sull’intero territorio. A cui partecipano **tutte le Regioni**, le **Province**, oltre **3500 Comuni** e **218 Comunità Montane**.

Questi progetti intendono realizzare concretamente un “**federalismo efficiente**”. Con l’obiettivo di portare in Rete a breve termine a oltre **20 milioni di cittadini** ed alle **imprese 80 servizi** pubblici considerati “**prioritari**”.

**Per fare qualche esempio**, sarà possibile per molti italiani scegliere in Rete il proprio medico di famiglia e prenotare visite specialistiche, richiedere l’assistenza residenziale per gli anziani, calcolare e pagare l’ICI, verificare visure catastali, avviare e concludere rapporti di lavoro.

Governo centrale e autonomie locali stanno investendo per questi progetti **360 milioni di euro** e prevedo che una seconda fase di simile dimensione finanziaria potrà essere avviata a breve.

Si tratta del **più rilevante investimento** mai realizzato per la digitalizzazione della **pubblica amministrazione locale** per ammontare, diffusione territoriale ed ampiezza di applicazioni.

## **GLI STRUMENTI DELL' e-GOVERNMENT**

Trasformare la Pubblica Amministrazione italiana per farla diventare un fattore di competitività e sviluppo del Paese, come ho già detto, è una **priorità del programma di Governo** e vede impegnata anche la mia nuova figura istituzionale.

Il lavoro svolto in questo ultimo anno e mezzo ci ha visti **impegnati** nel definire la **strategia**, individuare gli **obiettivi** e rendere disponibili gli **strumenti**.

La **strategia** che è stata definita è **complessiva**: riguarda iniziative che affrontano la modernizzazione del Paese sia per il settore privato che nella Pubblica Amministrazione. E' una strategia **fattibile**: definita nei tempi, negli obiettivi e nella misurazione dei piani.

E' una strategia **coerente** con la necessità di coordinamento con le autonomie locali.

Questa strategia è illustrata nelle "**Linee Guida per lo sviluppo della Società dell'Informazione**", approvate il **31 maggio scorso** dal **Consiglio dei Ministri**.

Oltre alle **aree di intervento** per la diffusione della **Società dell'Informazione** nel **Paese**, il documento fissa **10 obiettivi di legislatura** per la modernizzazione della Pubblica Amministrazione. **Obiettivi concreti e misurabili** per i quali le leve dell'**innovazione** e della **tecnologia** si configurano quali **fattori imprescindibili e distintivi**.

Abbiamo previsto, con le **direttive del dicembre 2001** per il 2002 e **del dicembre 2002** per quest'anno, **obiettivi intermedi** che hanno avviato la **trasformazione** del modo di agire delle amministrazioni statali. Il **Governo ha condiviso lo sviluppo di questi obiettivi per l'intera legislatura**, correlati ad indicatori per poterne misurare il grado di attuazione.

Così, **l'amministrazione pubblica cambia volto rispetto all'utente se:**

- 1) i **servizi pubblici prioritari** sono forniti **in Rete** a **cittadini e imprese**;
- 2) si diffonde l'uso tra i cittadini della **Carta d'Identità Elettronica** e della **Carta Nazionale dei Servizi** per accedere ai servizi pubblici in Rete;
- 3) prosegue la diffusione della **firma digitale**.

**L'amministrazione pubblica diviene, più trasparente** se adotta il **protocollo informatico**, dando la possibilità al cittadino di seguire l'iter della propria pratica e di interloquire con facilità con i responsabili amministrativi.

**L'amministrazione diviene "di qualità"** se tutti gli uffici che erogano servizi sono dotati di un **sistema di misurazione di qualità e di soddisfazione dell'utente**.

**L'amministrazione pubblica è più efficiente se:**

- 1) gestisce gli acquisti di beni e servizi tramite l'**e-procurement**;
- 2) la **posta interna** delle amministrazioni è scambiata per e-mail;
- 3) gli **impegni di spesa** e i **mandati di pagamento** sono gestiti elettronicamente.

**L'amministrazione, infine, valorizza le proprie risorse umane se:**

- 1) ogni **alto dirigente** è in grado di **conoscere competenze ed esperienze dei propri dipendenti** per poter valorizzare la persona e migliorarne l'impiego;
- 2) se il personale pubblico che ne ha bisogno si dota di **patente informatica europea**, e se si diffonde la **formazione a distanza**.

Sta innanzitutto all'**alta dirigenza** sapere organizzare al meglio la propria struttura e lo svolgimento del lavoro nel proprio ufficio, per assicurare la migliore attuazione degli **obiettivi** assegnati.

L'affermazione della nostra strategia di modernizzazione della Pubblica Amministrazione passa attraverso **diversi strumenti**.

**Il nuovo processo di pianificazione** previsto dall'articolo 26 della legge finanziaria 2003 darà concreti indirizzi per l'allocazione delle risorse destinate alle Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione, ponendo in stretta relazione il perseguimento degli obiettivi prioritari con le previsioni di spesa del bilancio degli anni successivi.

Dal punto di vista organizzativo, il sostegno all'attuazione degli obiettivi di digitalizzazione nelle amministrazioni sarà assicurato dall' **Agenzia Nazionale per l'Innovazione Tecnologica** che accorperà l'Autorità per l'Informatica della Pubblica Amministrazione e il Centro Tecnico per la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione.

Sul **piano legislativo**, oltre alle norme contenute nelle leggi finanziarie per il 2002 e per il 2003, abbiamo recepito la direttiva comunitaria per la **firma digitale**, che conferisce pieno valore giuridico al documento digitale.

La firma digitale è un **moderno strumento** che potrà trovare larga diffusione in Italia e soprattutto nelle **Amministrazioni Pubbliche**.

Un passo decisivo potrebbe essere che ognuno di Voi, **Alti Dirigenti dello Stato**, sia dotato di **questo strumento**.

Abbiamo inoltre emanato una Direttiva per assicurare la riconoscibilità e accessibilità da parte del cittadino-navigatore dei **siti delle pubbliche amministrazioni**, oltre che dei requisiti minimi di qualità.

Nella Direttiva sulla **sicurezza informatica nelle pubbliche amministrazioni** abbiamo indicato il livello di sicurezza adeguato per i sistemi informativi e fornito un metodo semplice per effettuare un'autovalutazione del proprio sistema.

Abbiamo emanato inoltre la Direttiva sul **protocollo informatico**.

E' uno strumento fondamentale per la trasparenza dell'azione amministrativa e la gestione elettronica dei flussi documentali.

Questa Direttiva fornisce le prime indicazioni per adeguare la propria organizzazione alle esigenze di trasparenza sia all'interno dell'Amministrazione sia nei confronti dei cittadini che desiderano seguire l'iter delle proprie pratiche.

E affinché i cittadini possano seguire l'iter delle pratiche, e in generale utilizzare tutti i servizi pubblici offerti sulla Rete, è necessario che essi dispongano della **Carta d'Identità Elettronica**.

La Carta assicura loro un unico standard di accesso ai servizi pubblici in Rete sull'intero territorio nazionale.

Per questo stiamo accelerando la diffusione della **Carta d'Identità Elettronica** e, in attesa della sua completa diffusione, abbiamo introdotto la **Carta Nazionale dei Servizi**, che consente ai cittadini sprovvisti di Carta d'Identità Elettronica di utilizzare tempestivamente i servizi in Rete delle pubbliche amministrazioni.

Abbiamo cercato di **limitare il ricorso allo strumento legislativo** ai soli casi indispensabili, per non appesantire ulteriormente il quadro normativo già troppo complesso.

Per questo, quando è stato possibile ottenere analoghi risultati, sono state adottate direttive, linee guida, circolari per orientare l'innovazione tecnologica nelle amministrazioni.

Abbiamo tuttavia **bisogno di norme aventi forza di legge** per modificare le norme vigenti in materia di erogazione di servizi pubblici, per consentirne la fruizione on line.

Per questo l'articolo 27 della Legge 3 del 2003 prevede una **delega**. In questo ambito attendo Vostre indicazioni, suggerimenti e proposte normative per accelerare il miglioramento della Pubblica Amministrazione attraverso le nuove tecnologie.

Ma l'**efficienza** della **pubblica amministrazione** interessa anche i suoi **processi operativi interni**, che non coinvolgono direttamente i cittadini.

La diffusione delle tecnologie digitali è una realtà confermata dalla **crescita di quattro volte** nell'ultimo anno del numero di **e-mail scambiate** negli uffici pubblici.

Ma ancora sono troppo pochi i dipendenti che hanno una casella di posta elettronica: solo uno su quattro.

Quante volte ci siamo sentiti chiedere di inviare un fax invece che una e-mail. Quale è il costo di questo approccio ?

Utilizzando la **Rete**, il **Ministero degli Esteri** ha ottenuto una **riduzione di 17 tonnellate di carta** solo per lo scambio di telegrammi con le sedi estere e con la diffusione di **4 mila caselle di posta elettronica** ha praticamente annullato lo smistamento di carta all'interno.

Dobbiamo quindi perseguire l'**obiettivo di una casella e-mail per ogni dipendente**.

Di più: **entro fine legislatura** la **posta interna** della pubblica amministrazione dovrà essere esclusivamente in **e-mail**.

Gli strumenti sono disponibili per trasmettere ogni documento in Rete: ho già parlato di **protocollo informatico** e di **firma digitale**.

E' disponibile il servizio di **caselle di posta certificata** che permette di inviare e ricevere la posta fra amministrazioni ottenendo sia una ricevuta di consegna che una ricevuta da parte del destinatario (assimilabile alla "cartolina di ritorno" della posta tradizionale).

Si sta inoltre passando alla fase di attuazione della normativa relativa all'**archiviazione ottica dei documenti cartacei**.

## **GLI INIBITORI O LE AREE PIU' PROBLEMATICHE**

Ho parlato finora di trasformazione della Pubblica Amministrazione, dell'e-government, del federalismo efficiente, degli obiettivi prefissati, di alcuni strumenti per realizzare quest'opera di modernizzazione.

**Ma ...c'è sempre un ma !**

Dobbiamo sapere anche individuare ed indicare quali sono le aree più problematiche, quegli **ostacoli** che ancora rallentano e limitano la portata innovativa delle moderne tecnologie negli uffici della Pubblica Amministrazione.

Quello che più spesso emerge è che occorre rimuovere l'ottica, direi la **cultura "proprietaria"** della singola amministrazione. **Due modelli alternativi** si scontrano ogni giorno nella Vostra realtà operativa:

- un modello **cooperativo**: in cui le amministrazioni operano per **obiettivi condivisi** e per il raggiungimento di un **risultato**;

e

- un modello per **competenze**: in cui le amministrazioni operano nella **difesa del perimetro di attribuzioni normative** in una cultura dell'**adempimento**.

Il secondo modello "**per competenze**" è antistorico e non va nella direzione del "**buon andamento**" degli Uffici previsto dalla Costituzione.

Dobbiamo essere **capaci** di far **evolvere il modello organizzativo pubblico** dal modello per "**competenze**" al modello "**cooperativo**".

Le singole Amministrazioni devono saper attenuare la difesa esasperata dei propri confini.

Non abbiamo altre alternative: o lasciamo che il **cittadino** sia l'**integratore** fra le **singole amministrazioni** isolate fra loro facendole comunicare e portando loro la documentazione, o lasciamo che questa funzione la compia la **connessione digitale**.

Infatti, in una logica di amministrazioni in Rete è l'informazione che circola da un sistema all'altro.

**Saper cooperare, condividere, collaborare**: questa è la strada giusta per una Pubblica Amministrazione che intenda adoperare in modo ottimale le tecnologie in Rete, per uno Stato in Rete.

Un solo **esempio**: attualmente solo nell'Amministrazione statale abbiamo alcune **centinaia di siti in Rete** che rappresentano singole Amministrazioni, Enti, uffici. I siti diventano più di 3000 se consideriamo anche gli enti locali.

Vogliamo lasciarli così come sono, "**isolati**" gli uni dagli altri ?

Non sarebbe più funzionale, invece, creare un sistema, stabilire una logica fra loro, per dare ai cittadini una maggiore utilità, una fruibilità senza confini ?

Un **secondo aspetto** che ho talvolta notato è quello che io chiamo l'**innovazione "a latere"**, messa **a fianco delle procedure tradizionali**.

Mi riferisco alle così dette "**sperimentazioni**".

Si aggiungono, ma non sostituiscono o eliminano i vecchi processi operativi tradizionali.

Mi verrebbe di dire: cambiare per non cambiare. O se si preferisce: innovare sì, purché non si cambi.

Un altro elemento critico riguarda la **delega dell'innovazione**. Di fronte ad una scarsa comprensione delle potenzialità delle tecnologie talvolta si tende a delegare ai tecnici, agli specialisti, agli informatici.

Ma questi tecnici, questi informatici non hanno e non possono assumere la responsabilità di trasformare, di cambiare, di costruire un nuovo modello di amministrazione.

Questa **responsabilità resta nelle mani dei massimi dirigenti**.

**Delegare del tutto**, estraniarsi dalla gestione dell'innovazione tecnologica nell'ambito della propria organizzazione porta ad un solo risultato: un **lento cambiamento, comunque insufficiente**.

In qualsiasi organizzazione ci sono delle responsabilità, dei ruoli.

L'alto dirigente non può e non deve sottrarsi a queste responsabilità.

Per questa ragione, e **nella cornice di questa Prima Conferenza** dell'Alta Dirigenza dello Stato richiamo la **Vostra attenzione** sul **programma** che ho deciso di lanciare con il **Ministro per la Funzione Pubblica** :

- un **programma di formazione per l'alta dirigenza dello Stato sull'innovazione tecnologica**.

Si tratta di un programma disegnato **esclusivamente** per le Vostre esigenze, che non ha tanto lo scopo di un'acculturazione informatica, quanto di **comprendere** le implicazioni dell'impiego delle nuove **tecnologie** nell'**organizzazione** di ogni struttura.

Ciascuno di Voi alti dirigenti sta per ricevere una lettera, firmata da me e dal Ministro Mazzella, con i dettagli.

Il programma è organizzato dalla **Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione** e calibrato rispetto alle esigenze di servizio, prevedendo un impegno contenuto di giornate nel corso dell'anno per ciascun partecipante e la possibilità di svolgere moduli formativi a distanza.

Esiste un altro aspetto da migliorare con l'impegno dell'alta dirigenza: il **pieno sfruttamento dell'investimento fatto in tecnologia**.

Un **esempio**, se pur piccolo, ma emblematico: quante **lettere riceviamo in forma tradizionale**, di contenuto assolutamente operativo, dai nostri uffici o da altre amministrazioni statali. Preparate si al computer, collegato in Rete, però poi stampate e spedite in forma tradizionale anziché usare la posta elettronica.

Usiamo ancora troppo spesso la tecnologia degli anni 2000 come una tecnologia degli anni 70.

Infine **un'ultima riflessione**.

Per modernizzare lo Stato e introdurre una efficace gestione per obiettivi occorre poter e saper "misurare".

Occorre disegnare un sistema attraverso il quale definire cosa misurare, con quali strumenti, quali siano gli obiettivi da raggiungere.

**Misurare** significa **indirizzare, valutare, controllare**. L'attuale schema di misurazione va certamente migliorato.

Va orientato verso le aspettative e le necessità dei cittadini, delle imprese, dei nostri utenti.

Nella cultura **anglosassone** c'è un detto che dice: "**si migliora solo quello che si misura**".

## **CONCLUSIONI**

La modernizzazione dello Stato, l'amministrazione elettronica, sono politiche di cambiamento. Anche se molti dipendenti pubblici auspicano questa **trasformazione**, sono ancora, a mio parere, troppi quelli che la temono.

La **resistenza al cambiamento** è comprensibile dal momento che siamo in presenza di grandi mutazioni alle quali bisogna prepararsi.

La portata delle trasformazioni è considerevole.

A Voi **alti dirigenti dello Stato** spetta la **guida di questo cambiamento** che deve avvenire consentendo a tutti quelli che ne sono coinvolti di capirlo, accettarlo e di costruirlo, ma allo stesso tempo valorizzare il cambiamento come generatore di progresso, rimuovere le reazioni destinate a preservare i privilegi, cercare le cause degli ostacoli e rimuoverle.

I **progressi** ottenuti negli ultimi anni sono **innegabili**. E devono incoraggiarci.

Sono **evidenti e percepibili** dalla **pubblica opinione**.

Sono le **premesse** per i **futuri traguardi** da raggiungere.

Malgrado questo bilancio presenti molti punti positivi, il mondo in cui viviamo ci porta a un continuo e necessario confronto con altre realtà, più o meno vicine.

Anche le **Pubbliche Amministrazioni** sono infatti **in competizione tra loro**.

Nell'**Unione Europea** ci sarà **sempre più concorrenza** tra amministrazioni statali, ancorché regionali, per esempio nell'attrarre investimenti nei loro territori.

E nell'ambito dello Stato federale le varie **amministrazioni locali** si troveranno sempre più a **competere** nel fornire **servizi** per una migliore qualità della vita dei propri cittadini.

Guardare la **propria velocità** nel progredire **può non bastare** in un mondo sempre più integrato e senza barriere.

La domanda che allora dobbiamo porci è: **possiamo accelerare ?**

**Possiamo raggiungere degli obiettivi più ambiziosi ?**

**Io penso sinceramente di sì !**

**Grazie !**