



## OSSERVARE PER GOVERNARE

L'osservatorio sull'*e-government*  
e la società dell'informazione  
in Emilia-Romagna



# OSSERVARE PER GOVERNARE


L'osservatorio sull'*e-government*  
e la società dell'informazione  
in Emilia-Romagna

Emilia-Romagna


QUADERNI CRC NUMERO UNO

Il Quaderno è stato realizzato  
dal Centro Regionale di Competenza dell'Emilia-Romagna,  
con la collaborazione della funzione «Società dell'Informazione» di Ervet  
e da Engineering, società che ha realizzato la banca dati "osservatorio".

È consentita la riproduzione, purché sia citata la provenienza (CRC Emilia-Romagna)

	<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>5</b>
	1. PERCHÉ UN OSSERVATORIO SULL'E-GOVERNMENT E LA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA?	<b>7</b>
	2. LO STRUMENTO PER L'OSSERVATORIO: LA BANCA DATI DEI PROGETTI E DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER L'E-GOVERNMENT E LA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE	<b>11</b>
	3. I PRODOTTI – OVVERO LE OPPORTUNITÀ CONOSCITIVE DELL'OSSERVATORIO	<b>17</b>
	3.1. La progettazione per l'e-government in Emilia-Romagna	<b>17</b>
	3.2. La formazione dei dipendenti pubblici sull'e-government	<b>29</b>
	4. IL PROCESSO DELLA CREAZIONE DELLA BANCA DATI	<b>37</b>
	4.1. Macro fasi del processo	<b>37</b>
	4.2. Descrizione delle schede di rilevazione dati	<b>39</b>
	4.3. Le criticità riscontrate	<b>41</b>
	5. RIFLESSIONI, PROBLEMI APERTI E PROSPETTIVE DI LAVORO	<b>45</b>
	6. ALLEGATI	<b>49</b>
	6.1. Scheda di rilevazione (campi e glossario) dei progetti di e-government	<b>49</b>
	6.2. Scheda di rilevazione (campi e tabelle) delle attività formative sull'e-government	<b>54</b>





**I**l CRC – centro regionale di competenza per la Società dell'Informazione – dell'Emilia-Romagna pubblica il suo primo quaderno per condividere, in questo primo anno di attività, con la rete dei CRC a livello nazionale e gli Enti Locali della Regione la strategia e gli strumenti, anche se ancora *in progress*, messi in campo per offrire al territorio un "Osservatorio sull'e-government e la Società dell'Informazione" a servizio di tutti i soggetti che a vario titolo intervengono nel processo di rinnovamento della P.A. nell'area della Società dell'Informazione.

In questa prima fase l'obiettivo è di illustrare le prime scelte fatte per quanto riguarda la struttura della Banca dati e le informazioni in essa contenute, scelte condivise con gli Enti Locali che partecipano attivamente ai gruppi di lavoro del CRC.

Allo sforzo di disegnare la banca dati e di definirne le funzionalità necessarie per rispondere alle esigenze del sistema, si è accompagnato un notevole lavoro di reperimento delle informazioni sul territorio che ha visto coinvolti i referenti degli Enti Locali, determinando così l'avvio di un processo che dovrà in un futuro prossimo garantire l'arricchimento e la qualità delle informazioni contenute nella banca dati.

Attualmente per motivi temporali non sono state inserite sufficienti informazioni per presentare risultati significativi, pertanto questa pubblicazione si limita a porre l'attenzione sulle potenzialità di utilizzo in termini di elaborazione dei dati ed analisi dei fenomeni accompagnate da alcuni esempi tratti da un insieme di dati parziali, costituito dai progetti dei Piani telematici locali, del Piano e-gov ed dell'Obiettivo 2 FSE per quanto concerne i "Progetti e-government" e dalla progettazione formativa sulla misura D2 del Fondo Sociale Europeo rivolta ai dipendenti pubblici per le "Attività Formative".



**L**a Pubblica Amministrazione sta attraversando un periodo di trasformazione, in Italia ed all'estero, che amplifica le necessità di osservare, conoscere e comprendere la realtà.

Numerose sono le sfide che la Pubblica Amministrazione si trova ad affrontare contemporaneamente: per fare qualche esempio significativo, il decentramento delle funzioni, la semplificazione amministrativa, la sussidiarietà verticale e orizzontale, il passaggio dal "government" alla "governance", l'integrazione europea, l'introduzione di nuovi modelli gestionali (di matrice aziendale), mirati all'efficienza e all'efficacia, la necessità di valutare la propria azione, l'introduzione di nuove tecnologie informatiche e dei relativi cambiamenti organizzativi.

### L'importanza della conoscenza nelle attività di governo

La pubblica amministrazione locale assume un ruolo e un'importanza crescente: deve quindi assumere anche maggiori competenze e conoscenze.

Ci si trova dunque in un contesto evolutivo, in cui la funzione di governo diventa tanto più importante quanto più difficile. Come in tutte le realtà, oggi il "governare" ha fondamento nella competenza e nella conoscenza. Anche la Pubblica Amministrazione espleta la sua azione a pieno titolo nella *knowledge-based society* ed ha necessità dunque di sviluppare strumenti evoluti di conoscenza della propria azione e del territorio.

### Necessità di conoscere da vicino la progettualità e l'innovazione

I bisogni di conoscenza sono particolarmente sentiti nell'ambito delle azioni più innovative.

Dal punto di vista dell'attuazione delle politiche pubbliche, una delle innovazioni maggiori degli ultimi anni sta nella diffusione della gestione delle politiche pubbliche *per progetti*, con un orientamento ai *risultati* concreti piuttosto che al rispetto delle procedure.

L'innovazione realizzata tramite progetti è più difficile da gestire in maniera organica, poiché è spesso trasversale all'organizzazione o a più organizzazioni, con risorse provenienti da fonti finanziarie diverse, e non fa parte del funzio-

namento organico dell'ente: ogni progetto ha un inizio ed una fine, laddove le attività pubbliche sono senza soluzione di continuità. La gestione basata sui progetti agevola l'innovazione ma aumenta il rischio di disorganicità, di ridondanze, di mancato apprendimento dall'esperienza (re-invenzione continua della ruota).

L'attuazione dell'azione pubblica tramite progetti impone dunque di perfezionare la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

### **Difficoltà e bisogni di monitorare l'evoluzione dell'e-government**

Un ambito specifico di innovazione nella azione pubblica è l'*e-government*, nel contesto della società dell'informazione. L'introduzione massiccia delle ICT (*Information and Communication Technologies*) e dei modelli organizzativi ad esse legati impongono un radicale cambiamento interno alla pubblica amministrazione, nei rapporti fra le Pubbliche Amministrazioni, fra le Pubbliche Amministrazioni e gli utenti (cittadini e imprese), ed infine sul territorio (nelle aziende, nelle scuole, fra la popolazione, ecc.).

Com'è risaputo, l'innovazione delle ICT è veloce e inarrestabile ed il contesto è in continua evoluzione. I progetti di *e-government* sono una continua sperimentazione ed il "consolidato" è poco.

Per definizione, l'*e-government* è materia trasversale a diversi settori. I progetti di *e-government* sono tipicamente realizzati in partenariato fra più soggetti, con il contributo finanziario di diversi enti sotto diverse voci di spesa (sanità, scuola, anagrafe, acquisti, ecc.).

L'*e-government* è quindi difficile da leggere, perché:

- in continua evoluzione
- realizzato per lo più tramite progetti
- realizzato da settori diversi di un amministrazione
- realizzato da diversi livelli istituzionali (regionale, provinciale e locale)
- realizzato con il finanziamento di linee politiche diverse

### **Una visione integrata dell'e-government**

Allo stesso tempo, è fondamentale comprendere in maniera integrata le azio-



ni di *e-government*, per una serie di ragioni.

L'ingente investimento pubblico degli ultimi anni ha portato l'*e-government* "in prima pagina", per il politico, per l'amministratore, per il cittadino. Aumenta perciò la necessità per il decisore pubblico di comprendere e valutare le azioni portate avanti. In tal senso interviene anche l'iniziativa della Regione Emilia-Romagna di benchmarking con altre Regioni europee sull'*e-government* e la società dell'informazione.

Le azioni di *e-government*, più che qualsiasi altra azione pubblica, hanno "nel DNA" la necessità di lavorare in maniera integrata fra tutti i livelli istituzionali e tutti i settori della P.A. Il coordinamento delle azioni è condizione necessaria alla realizzazione dell'*e-government*: nessun ente può operare in maniera autonoma, senza tener conto di standard, formati, protocolli utilizzati dalle altre Pubbliche Amministrazioni.

Un'altra caratteristica dei progetti di *e-government*, che impone la gestione coordinata dei progetti e la lettura puntuali degli stessi, è l'importanza attribuita al riuso delle soluzioni informatiche ed organizzative. A livello nazionale ma anche europeo è sottolineato con forza il fatto che le Pubbliche Amministrazioni debbano in primo luogo cercare di adottare soluzioni già realizzate in altre Pubbliche Amministrazioni e che quest'ultime debbano diffondere le proprie esperienze per facilitarne l'adozione. Per permettere che ciò si realizzi, diventa fondamentale avere strumenti concreti di gestione delle informazioni sulle esperienze in atto.

### **Integrare la conoscenza su innovazione e formazione**

Infine, l'intero processo innovativo potrà essere realizzato solo e soltanto se adeguatamente accompagnato dalla presenza di risorse umane competenti.

La formazione assume un ruolo chiave. Attualmente la formazione in materia di *e-government* soffre di tutte le difficoltà sopra esposte, con in aggiunta il contrasto fra l'urgente necessità di avere una visione strategica e integrata della formazione e la scarsa esistenza di conoscenze consolidate sulla formazione per l'*e-government*. La base di conoscenze attuale sui *progetti di e-government* è poco strutturata ma esiste come contenuti, magari a livello di casi di studio. La

base di conoscenza sulle *politiche formative* per l'*e-government* è nettamente meno consolidata e ricca, e tanto più importante è intervenire in tal senso.

Le Regioni competitive nella società dell'informazione sono quelle che integrano progetti innovativi e attività formative.

Per tutte le ragioni sopra esposte, è emerso il bisogno di uno strumento concreto di gestione delle informazioni sui progetti e sulla formazione per l'*e-government*.

Lo strumento deve fornire ai decisori pubblici una lettura dei processi in atto per supportare la programmazione progettuale e formativa: territori forti e deboli, temi sviluppati o trascurati, ridondanze e complementarità, impatti e risultati delle politiche in atto.

Lo strumento deve anche fornire ai responsabili dell'attuazione dell'*e-government* la possibilità di capire "chi fa cosa" sul territorio, per facilitare l'apprendimento reciproco e il riuso di soluzioni, evitare di reinventare la ruota, diffondere i risultati della propria azione. In una parola, per fare sistema.

Un simile servizio deve vedere come utenti e fornitori di informazione non solo l'ente Regione, ma tutte le Pubbliche Amministrazioni Locali, possibilmente per tutti i settori, in un processo di apprendimento collettivo; deve essere aperto ad una continua evoluzione, per rendere conto di una realtà che muta continuamente non solo nelle esperienze concrete, ma nelle categorie di lettura di tali esperienze.

Da tali bisogni reali, e con tanti ambiziosi obiettivi, muove l'iniziativa del CRC Emilia-Romagna per la realizzazione di un osservatorio sull'*e-government* e la società dell'informazione.



### Perché una banca dati...

Gli ambiziosi obiettivi, un contesto in continua evoluzione e cambiamento, un'area nuova e indefinita che fatica a trovare spazio fra i settori tradizionali della P.A. non ci scoraggia nel nostro intento di costruire l'Osservatorio, anzi ci stuzzica a procedere nella sfida pur consapevoli delle difficoltà.

Ma da cosa iniziare non avendo a disposizione grandi risorse (umane e finanziarie), dove puntare la lente per conoscere e far conoscere l'*e-government* sul territorio della nostra regione?

Ovviamente l'esigenza di informazioni strutturate che consentano analisi e comparazioni ed evidenzino l'evoluzione in atto e riescano a definire la dimensione del fenomeno *e-government* rispetto alle principali chiavi di lettura richieste dai politici, dai programmatori, dai progettisti, dagli utenti, dagli operatori economici, dai produttori di conoscenza, ci ha portato alla decisione di partire dalla realizzazione di una "banca dati" che registri le informazioni rispetto a due attività fondamentali per lo sviluppo dell'informatizzazione dei servizi della P.A.:

- i progetti per l'*e-government* e per l'informatizzazione della pubblica amministrazione;
- le attività formative principalmente rivolte ai dipendenti pubblici finalizzate a soddisfare la necessità di acquisire nuove competenze e conoscenze derivanti dalla diffusione delle tecnologie e dal processo in atto di cambiamento della P.A. nell'area dell'innovazione dei servizi e la riprogettazione degli stessi in termini organizzativi, gestionali e tecnologici.

### Una banca dati per...

Una banca dati sul territorio e per il territorio, una banca dati degli Enti Locali e per gli Enti Locali, una banca dati per gli addetti ai lavori, una banca dati per la programmazione e la valutazione, una banca dati per la comunità professionale dell'e-gov ➔ società dell'informazione.

### Una banca dati che...

- Raccoglie in modo decentrato sul territorio le informazioni con l'accesso a funzioni di inserimento ad utenti locali (referenti Comuni, Province, Regione ecc.)

- Rivela, ad esempio, quali servizi sono presenti ed utilizzati sul territorio, la distribuzione degli investimenti, il numero di persone formate, le aree prioritarie della formazione e conseguentemente le deficienze e le disomogeneità territoriali in questo ed altri ambiti, gli utilizzatori e gli utenti dei prodotti/servizi facendo semplici elaborazioni *rispetto a chiavi di lettura precedentemente codificate e rappresentate nella banca dati*
- Diffonde le informazioni via Internet a cittadini e imprese, agli operatori del sistema, agli Enti Locali.

### I dati per la banca dati...

La banca dati è stata strutturata sulla base di un principio di concreta fattibilità e di realistico utilizzo a breve termine aperto alle evoluzioni future in termini di arricchimento dei dati e di integrazione con altre banca dati o con altri tipi di informazioni, anche destrutturate.

Principio salvaguardato con l'azione di selezione delle informazioni da inserire in prima istanza: solo quelle ritenute essenziali per non aggravare il difficile processo di reperimento dei dati e soprattutto di mantenimento della banca dati. La rilevazione dei dati e l'organizzazione del processo di mantenimento ed aggiornamento della banca dati sono stati avviati immediatamente e contemporaneamente alla realizzazione del software in quanto notevolmente più lunghi e difficoltosi.

La banca dati oggi contiene le informazioni riguardanti i progetti e le attività formative erogate ai dipendenti pubblici nell'area *e-government* fra loro correlate: dato un progetto di *e-government* che prevede al suo interno interventi formativi la banca dati offre la possibilità di conoscere i dettagli dell'attività e, viceversa, data una attività formativa è possibile visualizzare i dati del progetto da cui essa deriva.

La scelta di mettere in un'unica banca dati le informazioni è derivata dalla constatazione della effettiva coincidenza di alcune variabili quali la tipologia dei soggetti, gli ambiti territoriali ed istituzionali e dell'alto valore strategico della formazione per la progettazione dell'*e-government*.





## Le specifiche funzionali della banca dati

Sulla base delle considerazioni precedenti si indicano brevemente le principali specifiche funzionali:

- Realizzare una banca dati:
  - gestita via web da utenti diversi con diversi livelli di accesso;
  - consultabile via internet da utenti "pubblici-cittadini" e utenti "operatori" con differenti accessi, funzioni e utilizzo dei servizi.
- Definizione dei profili di utente.
  - Utente pubblico-cittadino  
Accede in visualizzazione a informazioni di sintesi sulle banche dati; nel caso dimostri interesse, tramite richiesta via e-mail, che attiva la procedura di registrazione, accede ad un livello superiore di profilo utente che gli permette la visualizzazione dei dati divulgabili di tutti i progetti, e l'accesso alle interrogazioni libere.
  - Utente operatore locale  
È responsabile dei progetti presentati dalla propria Amministrazione. Può quindi immettere progetti nuovi, accedere a tutti i dati dei propri progetti e ai dati divulgabili degli altri progetti;
  - Utente operatore regionale.  
A livello di CRC elabora, crea tabelle, report, grafici ecc.
  - Utente gestore.  
Esercita le funzioni di *system administrator* della banca-dati.
- Gestione e funzionalità delle banche dati
  - Gestione degli utenti:
  - Creazione dei profili degli utenti;
  - Creazione di gruppi di utenti;
  - Gestione dei privilegi tramite riconoscimento del canale di accesso (Intranet-Internet); Registrazione dell'utente (richiesta, anagrafica, *login*, *password*);
  - Gestione del giornale delle operazioni e notifica via *mail* degli interventi di modifica effettuati sulla banca dati da parte degli autorizzati;

Aggiornamento dati da remoto

- Modifica dati su schede di progetto già validate;
- Inserimento nuove schede di progetto, con validazione dal CRC;
- Proposta di cancellazione di schede già validate

Interrogazione dati

- Ricerca semplice a campo libero su tutti i campi testuali del DB;
- Ricerca avanzata sulla correlazione dei campi codificati;
- Creazione di *report* e grafici con strumenti di *query* con semplice interfaccia

Servizi di gestione

- *Backup* dei dati
- Procedure di *recovery* dei dati
- Gestione della sicurezza

Servizi agli utenti (operatori locali e regionali)

- Export dei dati possibili in formato standard da interfaccia di gestione;
- Visualizzazione e stampa di *report* creati dai gestori CRC
- Import dei dati
- Creazione di *report*

### La banca dati “Open Source”

Per il software di base e di sviluppo le scelte si sono orientate sui prodotti Open Source di più ampia diffusione, perché si ritiene che questo tipo di software abbia raggiunto ottimi livelli di prestazioni, affidabilità e sicurezza. La soluzione scelta adotta tecnologie standardizzate a livello internazionale e si basa sull'utilizzo di software Open Source sia per i sistemi operativi che per il software di base, di sviluppo e di *deploy*.

Come architettura per lo sviluppo si è deciso di adottare la piattaforma a componenti SUN Java 2 Platform, Enterprise Edition (J2EE), scegliendo quindi Java come linguaggio di sviluppo delle applicazioni. Il modello di sviluppo è semplice e standard, e consente il riutilizzo di componenti già realizzati, così come l'inserimento di componenti extra presenti sul mercato, con conseguente sensibile riduzione dei tempi di implementazione di nuove funzionalità. Grazie alla struttura modulare, è facile espandere il sistema con lo sviluppo di nuovi ser-



vizi e l'integrazione con sistemi informativi preesistenti.

Questa scelta tecnologica soddisfa l'esigenza di poter suddividere i componenti in base alla funzione logica che realizzano, di poterli installare in ambienti differenti, con caratteristiche dal punto di vista hardware e software diverse. Tale modello è rappresentato e realizzato mediante una struttura a tre stati funzionali:

- una sezione logica dedicata ai *Client*, ovvero a tutte quelle funzioni applicative desktop, web o mobile, che forniscono input e richiedono output e che quindi permettono una interazione con l'utente finale;
- una sezione logica dedicata alle operazioni di business, ovvero a tutte quelle funzioni applicative server che permettono la realizzazione dei processi (flussi di business);
- una sezione logica dedicata alle operazioni di persistenza, ovvero a tutte quelle funzioni applicative server che interagendo con i database garantiscono il continuo allineamento dei dati e la loro persistenza (flussi di persistenza).

I servizi applicativi necessari alle esigenze della piattaforma di sviluppo sono i seguenti:

- **Web server** per la gestione dei contenuti statici e l'implementazione dei protocolli di sicurezza logici (SSL);
- **Java Servlet Engine** per la gestione lato server dell'interazione degli utenti, attraverso interfacce di colloquio Web-based;
- **Application server** per l'implementazione dei componenti di business;
- **Data server** per la persistenza dei dati strutturati in modo relazionale.

Per quanto riguarda l'architettura fisica, vista la tipologia di applicazione scelta, sono stati individuati i seguenti componenti software:

<b>Sistema operativo</b>	Linux Red Hat 8.0
<b>Web server</b>	Apache Web Server 2.0
<b>Java Servlet Engine</b>	Tomcat 4.1
<b>Data server</b>	MySQL 3.23

Tabella riassuntiva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nel caso specifico, non essendo in previsione lo sviluppo di EJB, non si è ritenuto necessario utilizzare, nella prima fase, l'application server JBOS, verificando un suo eventuale utilizzo in un momento successivo.





### 3

I prodotti  
– ovvero le  
opportunità  
conoscitive  
dell'osservatorio

**L**a banca dati “osservatorio sull'*e-government* e la società dell'informazione”, oltre alle funzione di raccolta e classificazione delle informazioni relative ai progetti, costituisce la base informativa per elaborazioni particolarmente utili ai *policy maker*, ai responsabili ed agli operatori pubblici per la gestione delle loro attività. Nelle pagine seguenti illustriamo le possibili elaborazioni, che ad oggi non sono esaustive, ma evidenziano le opportunità dell'osservatorio.

Sono pertanto possibili:

- Analisi sui dati complessivi di tutto il territorio regionale: lo sviluppo dell'*e-government* in regione, quali livelli di investimenti, di servizi, di utenti.
- Le analisi dei dati per tipologia di Ente Locale (Provincia, Comune ecc.) anche in chiave comparativa.
- Analisi territoriali: evidenziano territorialmente come avviene lo sviluppo dell'*e-government*, eventuali criticità, ecc.
- Analisi quantitative per numerosità dei progetti: queste analisi mettono in evidenza la capacità progettuale delle istituzioni e del territorio in termini numerici; in questo senso sono di particolare interesse le analisi sui dati finanziari e quelli sui risultati raggiunti.
- Analisi quantitative e qualitative di tipo finanziario: la ripartizione degli investimenti finanziari, la concentrazione per aree territoriali e tipologia di servizi. Questo tema è interessante per il legame che questi dati hanno con lo sviluppo del territorio e in particolare per evidenziare connessioni con le principali vocazioni delle diverse aree territoriali.
- Elaborazioni rispetto ad alcune variabili specifiche, quali:
  - i destinatari dei progetti (cittadini, imprese, Enti Locali, altre P.A.).

#### 3.1.

La progettazione per  
l'*e-government* in  
Emilia Romagna

- quanti/quali progetti prevedono la formazione per gli operatori pubblici
- la tipologia del soggetto coordinatore (Provincia, Comune capoluogo, Comune non capoluogo, associazione intercomunale, Unione di Comuni, Comunità Montane, Regione)
- le forme di partnership con soggetti pubblici e/o privati
- tipologia di servizi

In questa sede si offrono solo alcuni esempi di elaborazione di dati presenti ad oggi nel Banca dati, strutturati per *analisi regionale, relativa al complesso di dati del territorio regionale*, e per *analisi territoriale*, relativa ai dati dei progetti in base alla localizzazione degli enti coordinatori (ambito provinciale) in un'ottica comparativa.

Infine, si propone una riflessione sulla relazione fra i progetti di *e-government* e la formazione per gli operatori pubblici.

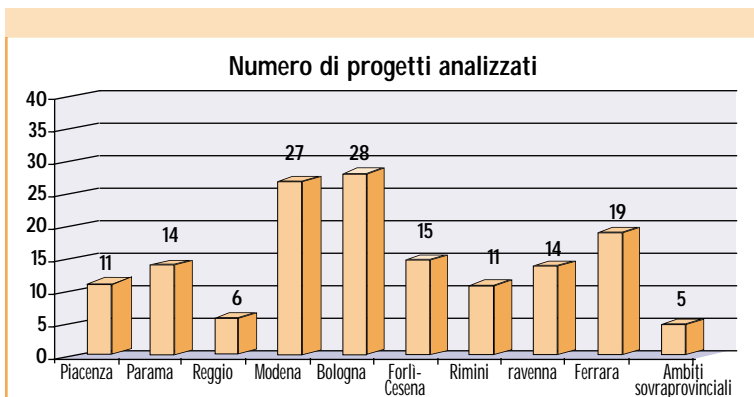
Nella Tabella 1: Universo di riferimento e fonti sono compresi le diverse tipologie di progetti inseriti nel banca dati.

**Tabella 1:**

Universo di riferimento  
e fonti sui progetti  
di e-government

Numero progetti	Policy	Valore	Fonti
132	Progetti dei piani telematici locali	49.108.763,86	Schede progetto presentate alla Regione per il finanziamento e dalle delibere regionali di erogazione delle somme (prima tranche e saldo): validazione dei dati da parte delle Province e degli Enti Locali (in particolare Comuni capoluogo)
7	Progetti <i>e-government</i>	47.368.000,00	Schede B1 presentate al Dipartimento per le Innovazioni e le Tecnologie
11	Obiettivo 2, azione 2.2.5 Società dell'informazione	1.740.763,86	Schede progetto presentate alla Regione
<b>150</b>	<b>Progetti di e-government</b>		
72	Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione (misura D.2)	2.721.680,01	Schede progetto presentate alle Province da parte di enti di formazione
<b>222</b>	<b>Progetti complessivi</b>	<b>(universo di riferimento delle analisi)</b>	

Nel grafico riportato in Figura 1 sono indicati i progetti di *e-government* per ambito provinciale e sovraprovinciale.



**Figura 1:**

*Distribuzione dei progetti e-government presenti nella banca dati, per ambito territoriale di riferimento (TOTALE 150)*

## Analisi regionale

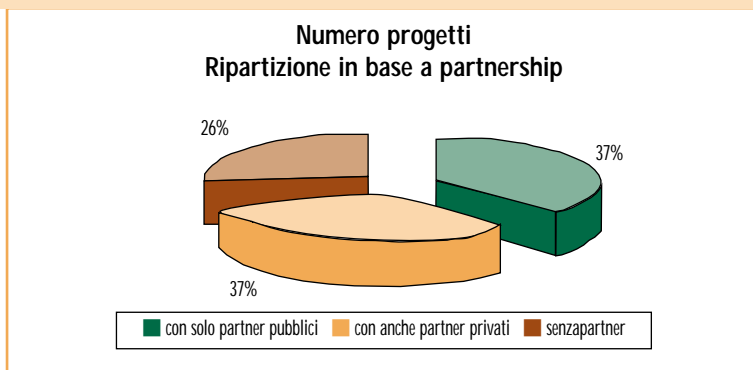
Un primo esempio di analisi regionale è quello relativo alla valutazione qualitativa e quantitativa delle ipotesi di **partnership di progetto** (grafici in figure 2 e 3), sia con soggetti pubblici che con i soggetti privati.

La partnership fra soggetto coordinatore (ossia l'amministrazione che ha presentato il progetto e che si candida al finanziamento regionale) ed altri soggetti – pubblici e/o privati – è molto frequente. Solo in 39 progetti su 150 non è prevista alcuna partnership di progetto (né con soggetti pubblici, né con soggetti privati).

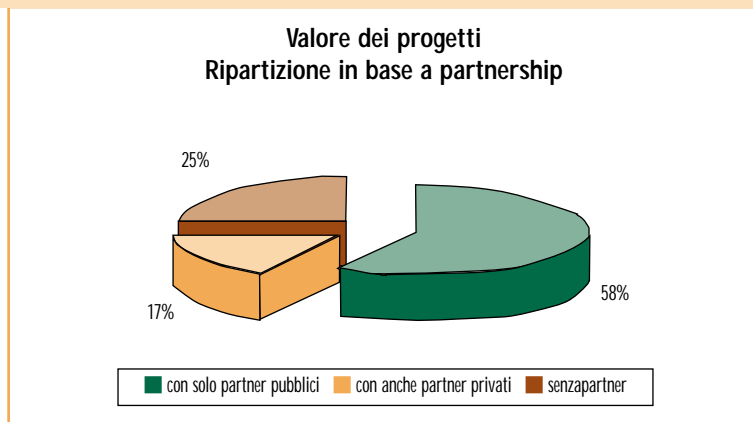
La partnership fra soggetti pubblici è più frequente. È interessante rilevare la presentazione di progetti da parte di associazioni intercomunali o comunità montane in qualità di coordinatore. La partnership con soggetti privati (prevalentemente società di software) riguarda soprattutto la realizzazione degli strumenti tecnologici mentre il coinvolgimento di associazioni culturali, fondazioni per la tutela dell'ambiente, le scuole private, riguardano azioni di sistema. I partner privati solo in rarissimi casi co-investono nelle iniziative pubbliche.

**Figura 2:**

Ripartizione del numero di progetti per tipologia di partnership

**Figura 3:**

Ripartizione del valore dei progetti per tipologia di partnership

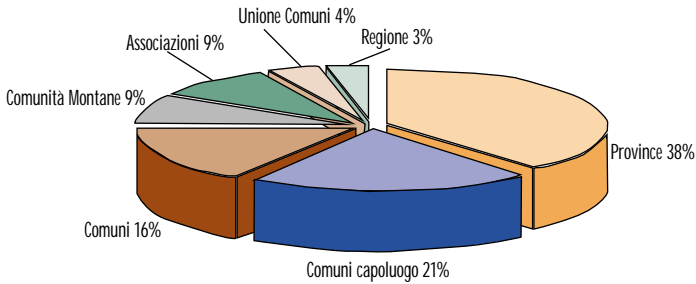


Se analizziamo i progetti per tipologia di **Soggetto Coordinatore**, si confrontano i dati in base alla numerosità dei progetti e in base al loro valore.

Il grafico in Figura 4 rende immediatamente tangibile il peso delle diverse tipologie di soggetti con ruolo di coordinatore sul totale complessivo regionale dei progetti. Si rivela il ruolo predominante della Province nel coordinamento dei progetti, anche grazie al fatto che esse sono state investite dalla Regione del coordinamento dei progetti dei piani telematici locali.



### Coordinamento dei progetti – distribuzione

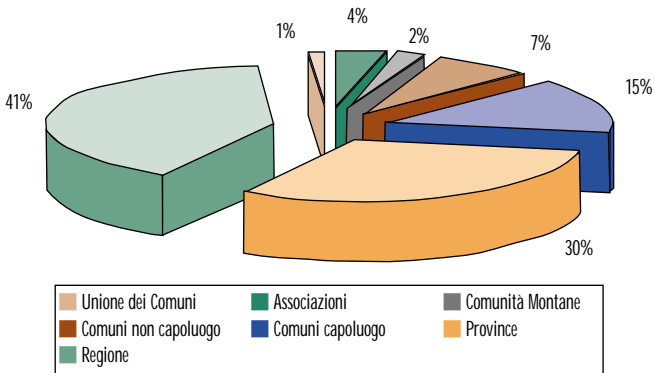


**Figura 4:**

Ripartizione del numero dei progetti per tipologia di soggetto coordinatore

Il grafico in Figura 5 mostra invece come i progetti con previsioni di spesa più elevate siano quelli che hanno come soggetto coordinatore la Regione (40%) e le Province (26%).

### Valore complessivo dei progetti distribuito per tipologia di soggetto coordinatore



**Figura 5:**

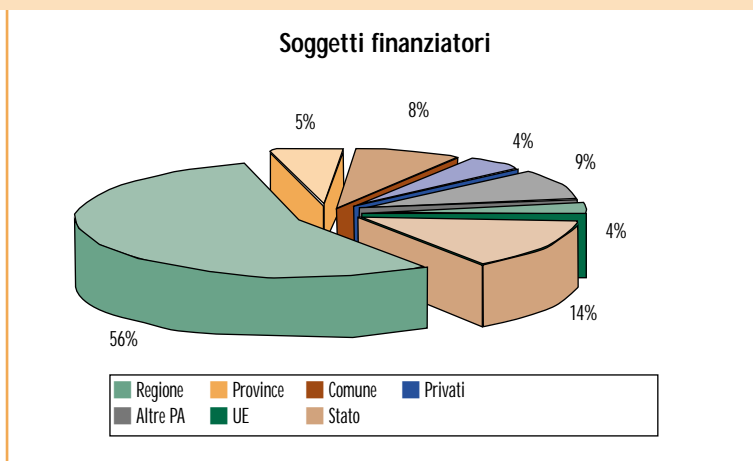
Ripartizione del valore dei progetti per tipologia di soggetto coordinatore

Si deve peraltro considerare che i progetti coordinati dalla Regione sono quelli finanziati dal piano *e-government*, i quali hanno un valore oggettivamente più elevato di quelli relativi alle altre fonti di finanziamento.

L'ultimo esempio è relativo ai **sogetti finanziatori** (con i quali termina l'analisi regionale dei progetti di *e-government*), il grafico in Figura 6 rende evidente che ben oltre il 50% del sostegno finanziario complessivo ai progetti è attribuibile alla Regione Emilia Romagna.

**Figura 6:**

Soggetti finanziatori:  
ripartizione delle quote  
di finanziamento



### Analisi territoriale

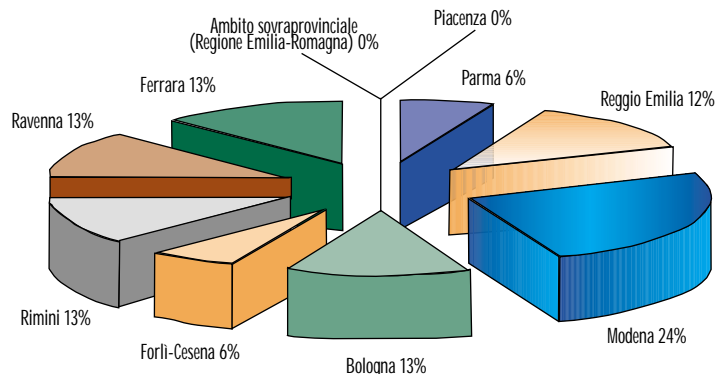
La banca dati consente anche un'analisi di tipo territoriale, ossia basata sulla comparazione fra i dati appartenenti a diversi territori provinciali, con riferimento a particolari aspetti.

Anche per questo secondo tipo di analisi mostriamo alcuni esemplificazioni. Consideriamo innanzitutto la materia "**scuola**", affrontata dal punto di vista del settore di riferimento ("scuola"), degli eventi della vita ("studiare") e dei destinatari ("cittadini").

In relazione al settore di riferimento, il grafico in Figura 7 mostra come la provincia con il maggior numero di progetti riferibili alla scuola è Modena. Le pro-



### Settori di intervento – “scuola”



**Figura 7:**

*Ripartizione provinciale dei progetti relativi al settore “Scuola” per numerosità*

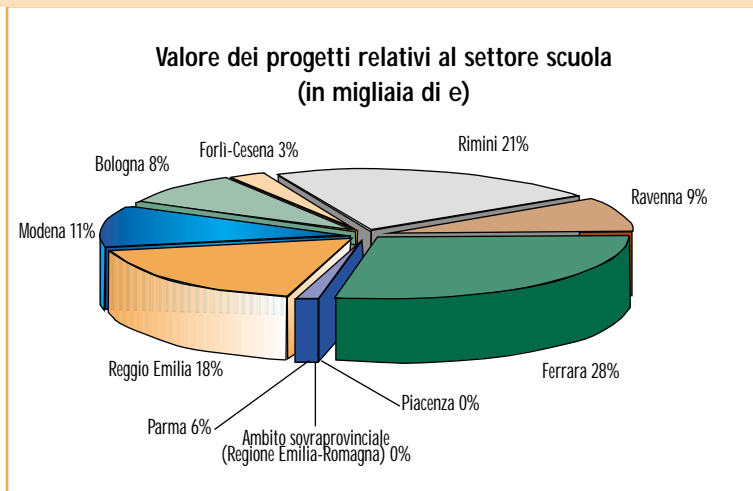
vince di Bologna, Ferrara, Ravenna, Rimini e Reggio Emilia sono sostanzialmente allineate attorno al 13%. In provincia di Piacenza, così come in ambito sovraprovinciale, non sono presenti progetti relativi alla scuola.

Il grafico in Figura 8 mostra invece il valore dei progetti relativi al settore scuola. Dalla comparazione di questi due ultimi grafici, emergono alcune considerazioni interessanti: il valore totale dei progetti della provincia di Modena è significativamente meno elevato rispetto al valore che le province di Ferrara, Rimini e Reggio Emilia dedicano alla stessa categoria di progetti.

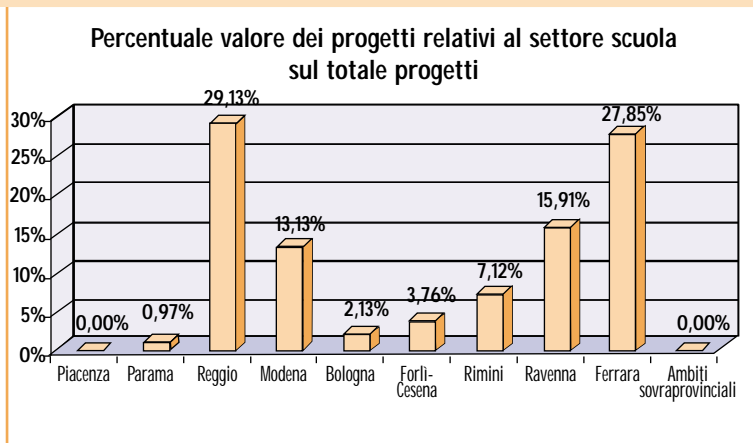
Tuttavia, se si considera il valore percentuale dei progetti sulla scuola rispetto al valore complessivo dei progetti della provincia (grafico in Figura 9), emerge chiaramente che le province di Ferrara, di Rimini e di Reggio Emilia pur avendo un numero di progetti simile a quelli delle province di Bologna e Ravenna, attribuiscono un ruolo prioritario al settore scuola.

**Figura 8:**

Ripartizione provinciale dei progetti che riguardano il settore "scuola" per valore

**Figura 9:**

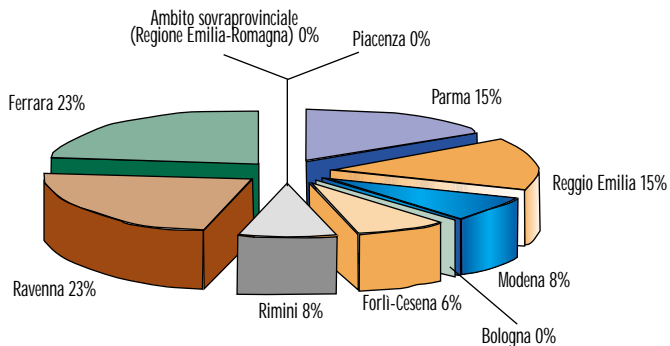
Confronto fra valore totale e valore dei progetti riguardanti il settore scuola



Per quanto riguarda l'evento della vita dei cittadini "studiare", considerando sia il numero dei progetti (grafico in Figura 10), che il valore (grafico in Figura 11), si può notare che la Provincia di Modena, pur avendo nei progetti sulla scuola la più alta percentuale, nel caso dell'evento "studiare" non si



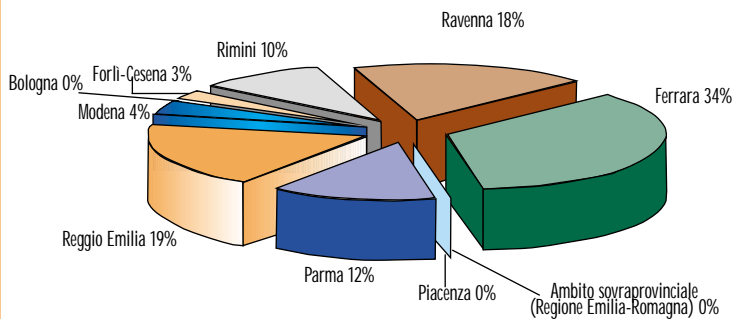
### Eventi della vita cittadini studiare



**Figura 10:**

Ripartizione del numero di progetti per evento della vita "Studiare"

### Valore dei progetti relativi all'evento della vita "Studiare" (migliaia di e)



**Figura 11:**

Ripartizione del valore dei progetti per evento della vita "studiare"

colloca che ad un terzo posto ben distanziato dalle prime quattro Province (Ravenna, Ferrara, Parma e Reggio Emilia) con un differenziale di ben oltre 14 punti percentuali.

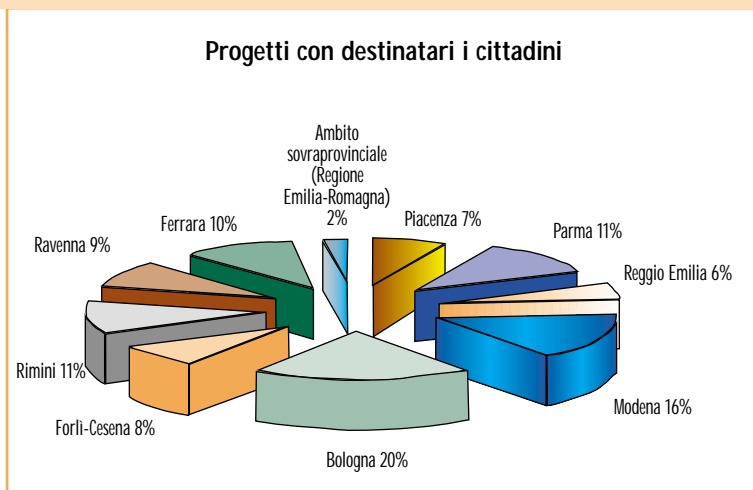
La situazione è spiegabile in quanto l'evento della vita preso in considerazione fa riferimento ai "servizi al cittadino", mentre la maggior parte dei progetti relativi al settore scuola nella Provincia di Modena non hanno come destinatari specifici gli studenti, quanto piuttosto l'informatizzazione delle scuole, la messa in rete del corpo docente, ecc.

Considerando i progetti che hanno come destinatari i cittadini, si osserva che gli Enti della provincia di Bologna, che hanno la maggior parte dei progetti riguardanti i cittadini, destinano a questi tuttavia una percentuale molto piccola del valore totale dei progetti.

Per converso i 5 progetti di *e-government* della Regione Emilia-Romagna, aventi ambito di applicazione sovraprovinciale, pur costituendo solo il 2% dei progetti con destinatari i cittadini, rappresentano ben il 40,5% del valore complessivo di spesa (pari a 57.875,44 milioni di euro).

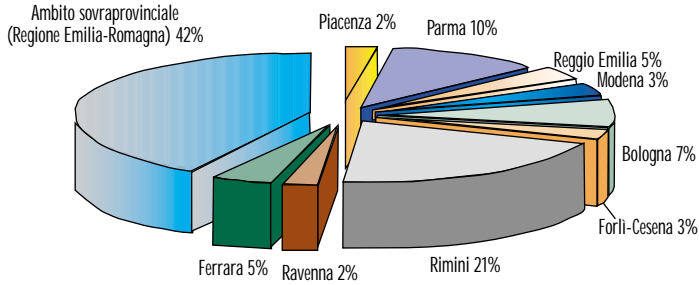
**Figura 12:**

*Ripartizione del numero di progetti che hanno per destinatari i cittadini*





### Valore dei progetti con destinatari i cittadini



**Figura 13:**

Ripartizione del valore dei progetti che hanno per destinatari i cittadini

### La formazione degli operatori pubblici nell'ambito dei progetti di e-government

I progetti di e-government sopra considerati spesso prevedono azioni formative al proprio interno. La banca dati analizza i progetti anche per rilevare la presenza di azioni formative erogate nel quadro delle attività di progetto.

Per quanto riguarda i dati complessivi (grafico in Figura 14), solo una minoranza di progetti prevede formazione per gli operatori (34%).

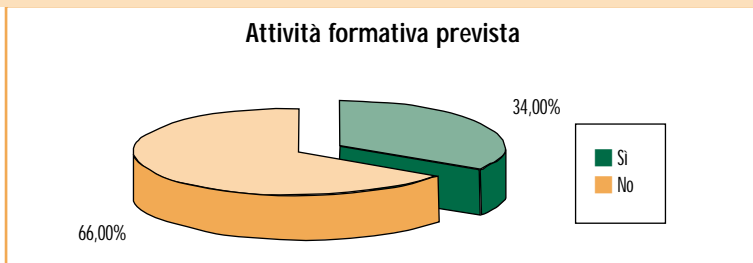
Se consideriamo i dati disaggregati per ambito provinciale (grafico in Figura 15) le province di Bologna, Modena e Ferrara spiccano sulle altre, per numerosità di progetti che includono la formazione per gli operatori.

Se consideriamo, invece, il valore di progetti con formazione, in percentuale rispetto al totale (grafico in Figura 16), vediamo una netta predominanza della Provincia di Parma, in cui quasi il 70% dei progetti prevede attività formative.

Gli altri progetti che spiccano in senso positivo sono quelli dell'ambito sovraprovinciale, di Ferrara e di Rimini.

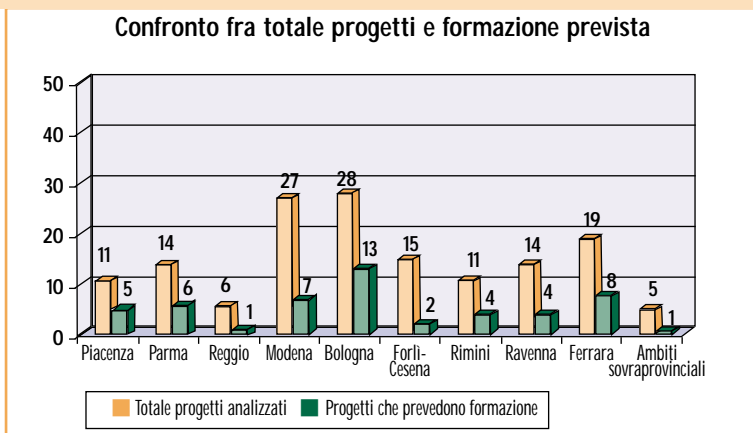
**Figura 14:**

Ripartizione numero dei progetti per la presenza/assenza della formazione



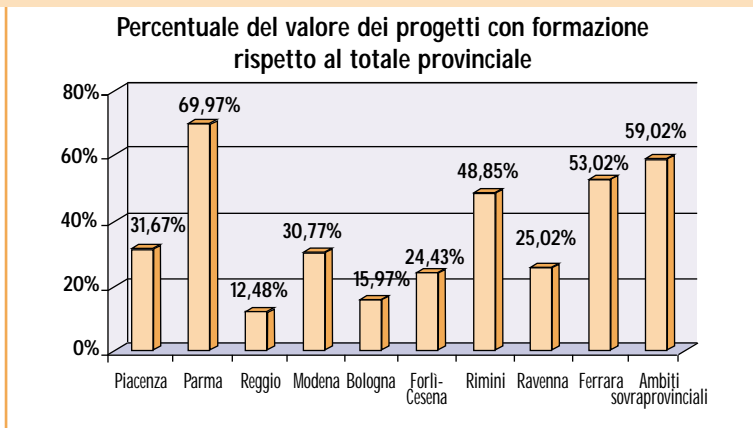
**Figura 15:**

Confronto fra il totale progetti e quelli che prevedono formazione per gli operatori pubblici



**Figura 16:**

Incidenza percentuale del valore dei progetti con formazione rispetto al totale del budget provinciale



### 3.2.

#### La formazione dei dipendenti pubblici sull'e-government

Il ruolo strategico della formazione dei pubblici dipendenti nel processo di innovazione della P.A. ci ha indotto a definire una banca dati della formazione per l'e-government nella Regione Emilia-Romagna per duei motivi fondamentali: conoscere lo stato dell'arte della formazione in questa area a fini programmatori, fornire uno strumento agli operatori della formazione negli Enti Locali per conoscere le esperienze sul territorio e poterle approfondire e trasferire.

La formazione dei dipendenti pubblici negli Enti Locali è gestita in differenti aree di responsabilità: area formazione del personale interno, area formazione professionale, la formazione di settore e la formazione all'interno dei progetti di e-government; i nostri referenti locali hanno svolto un ruolo importante all'interno delle amministrazioni facendo da collettore fra le diverse aree per la rilevazione dei dati.

La banca dati, completata la rilevazione su tutto il territorio, ci darà la possibilità di fare un rapporto sulla Formazione per l'e-government nella P.A. dell'Emilia-Romagna evidenziando il fenomeno secondo differenti chiavi di lettura e caratteristiche. Si possono fare analisi:

- dei dati complessivi su tutto il territorio regionale: le risorse finanziarie nella formazione, le risorse umane formate, le ore di formazione erogate e per quali aree tematiche ecc.;
- dei dati per tipologia di Ente Locale (Provincia, Comune ecc.) anche in chiave comparativa;
- territoriali: evidenziano territorialmente, per provincia o per comunità montana o altro, le caratteristiche della formazione;
- quantitative per numero di attività, per numero di utenti, per numero di edizioni, ecc.;
- quantitative e qualitative di tipo finanziario: la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla formazione, su quali aree si è investito maggiormente e per quali tipi di destinatari; si può rispondere alla domanda "la formazione ha uno sviluppo omogeneo sul territorio?", ecc.

ed elaborazioni rispetto ad alcune variabili specifiche:

- gli utenti della formazione
- i progetti che prevedono la formazione per gli operatori pubblici
- la tipologia del soggetto ideatore/coordinatore (Provincia, Comune capoluogo, Comune non capoluogo, associazione intercomunale, Unione di Comuni, Comunità Montane, Regione)
- il soggetto attuatore
- le aree tematiche
- il costo
- la linea di finanziamento
- il settori della PA di riferimento
- le amministrazioni destinatarie
- le tipologie di destinatari
- l'area tematica
- la tipologia di attività formativa.

Presentiamo alcuni esempi di elaborazione dei dati che saranno presenti nella banca dati: si è scelto un esempio di analisi regionale e uno di analisi territoriale relativa alle attività formative erogate negli Enti Locali per provincia in un'ottica comparativa, utilizzando, in entrambi i casi, i dati riferiti alla misura D2 del F.S.E. obiettivo 3, anni 2000-2002.

#### La misura D2 per l'e-government

Nell'ambito della programmazione F.S.E. le azioni intraprese per l'adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione sono ricomprese nell'Asse D, Misura D2.

**Asse D:** Promozione di una forza lavoro competente, qualificata ed adattabile, dell'innovazione e dell'adattabilità nell'organizzazione del lavoro, dello sviluppo dello spirito imprenditoriale, di condizioni che agevolino la creazione di posti di lavoro nonché della qualificazione e del rafforzamento del potenziale umano nella ricerca, nella scienza e nella tecnologia.

**Misura D2:** Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione, L'obiettivo, declinato nel Programma Operativo dell'Emilia Romagna, che si intende perseguire con la presente misura è il seguente:



Sviluppare politiche di valorizzazione del capitale umano delle organizzazioni pubbliche e dei soggetti del partenariato a livello regionale, con interventi di formazione, tutoraggio, assistenza tecnica, ecc. finalizzati al miglioramento dei processi di programmazione, progettazione e gestione dei servizi pubblici e di quelli inerenti la programmazione comunitaria, all'adeguamento delle competenze in materia di politiche del lavoro e della formazione, all'attuazione dei processi connessi con il decentramento amministrativo.

**Tabella 2:**

*Universo di riferimento e fonti sulle attività formative per l'e-government*

Numero progetti D2	Policy	Costo	Fonti
72	Piano operativo 3 F.S.E. regionale obiettivo	2.721.680	Progetti formativi presentati alla Regione e alle Province dagli Enti di formazione

### Analisi regionale

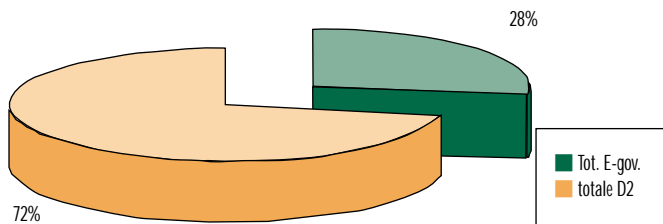
I criteri quantitativi presi in considerazione negli esempi che seguono riguardano: il numero di partecipanti formati, i costi sostenuti e il numero di ore di formazione erogate nel triennio.

Ci sembra rilevante e da approfondire con un'analisi mirata che solo il 28% delle risorse destinate al finanziamento dei progetti sulla Misura D2 destinata alle Province viene investito per progetti di e-government (grafico in Figura 17).

**Figura 17:**

*Confronto fra costi totali dei costi dei progetti D2 e delle attività formative sull'e-government*

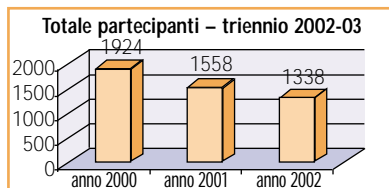
### Confronto fra costi totale D2 e costi attività formativa sull'e-government



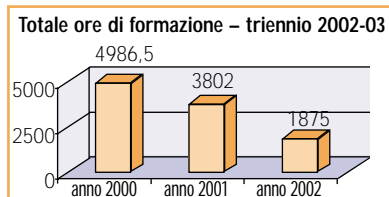
## Partecipanti

**Tabella 3:**

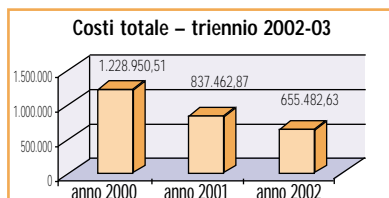
<i>Dati relativi al numero di partecipanti ai corsi di formazione (triennio 2000-2002)</i>	<b>Regione</b>	<b>Totale</b>
	anno 2000	1924
	anno 2001	1558
	anno 2002	1338
	<b>Triennio</b>	<b>3878</b>


**Tabella 4:**

<i>Dati relativi al monte ore dei corsi di formazione (triennio 2000-2002)</i>	<b>Regione</b>	<b>Totale</b>
	2000	4986,5
	2001	3802
	2002	1875
	<b>Triennio</b>	<b>10663,5</b>


**Tabella 5:**

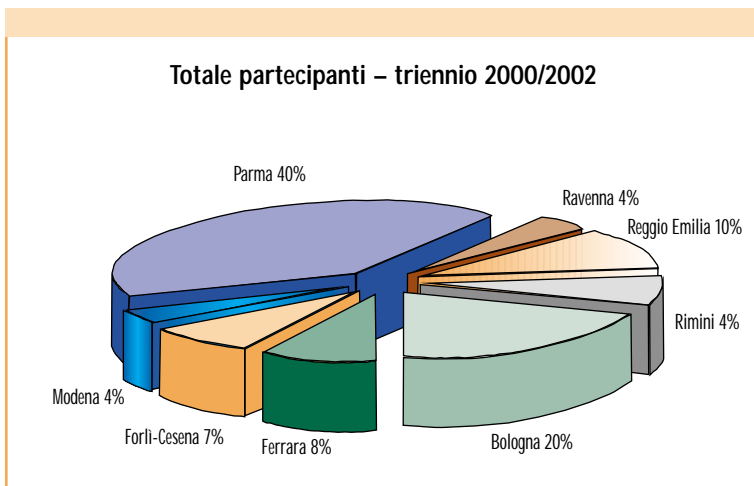
<i>Dati relativi ai costi dei corsi di formazione (triennio 2000-2002)</i>	<b>Regione</b>	<b>Totale</b>
	2000	1.228.950,51
	2001	837.462,87
	2002	655.482,63
	<b>Triennio</b>	<b>2.721.680,01</b>



L'analisi evidenzia come in Emilia-Romagna l'utilizzo della misura D2 per la formazione dei dipendenti pubblici nell'area *e-government*, abbia subito un calo nei tre anni di riferimento per tutte e tre le variabili prese in considerazione. Questo è dovuto al fatto che la misura D2 è stata destinata ad altre aree (amministrativa- giuridica ecc.), che nel programma obiettivo 3 prima dell'anno 2000 non era prevista una misura rivolta ai dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni e che i centri di formazione pertanto, tradizionalmente, si occupavano marginalmente della formazione per questa categoria di dipendenti.

## Analisi territoriale

### Partecipanti



**Figura 18:**

Ripartizione provinciale del numero dei partecipanti ai corsi di formazione del triennio 2000-02

**Tabella 6:**

Dati relativi al numero di partecipanti ai corsi di formazione (triennio 2000-2002)

Anno	BO	FE	FC	MO	PR	RA	RE	RN	Totale
2000	376	135	356	48	740	174	45	50	1924
2001	306	224	0	0	653	0	95	280	1558
2002	260	15	0	135	553	0	345	30	1338
<b>Triennio</b>	<b>942</b>	<b>374</b>	<b>356</b>	<b>183</b>	<b>1946</b>	<b>174</b>	<b>485</b>	<b>360</b>	<b>3878</b>

Il dato più evidente è il numero dei partecipanti formati nel triennio nella provincia di Parma, superiore al doppio di quelli formati nello stesso arco temporale nella provincia di Bologna, seconda come numerosità. Queste due province coprono insieme il 60% del totale, mostrando anche un andamento abbastanza stabile nell'arco del triennio. Non si può dire lo stesso delle altre province, i cui andamenti sono piuttosto variabili e necessitano di essere letti alla luce di elementi conoscitivi non ancora in nostro possesso in questa prima fase di lavoro.

## Costi

Figura 19:

Ripartizione dei costi  
totali dei corsi di  
formazione del triennio  
2000-02 (tutte le  
Province)

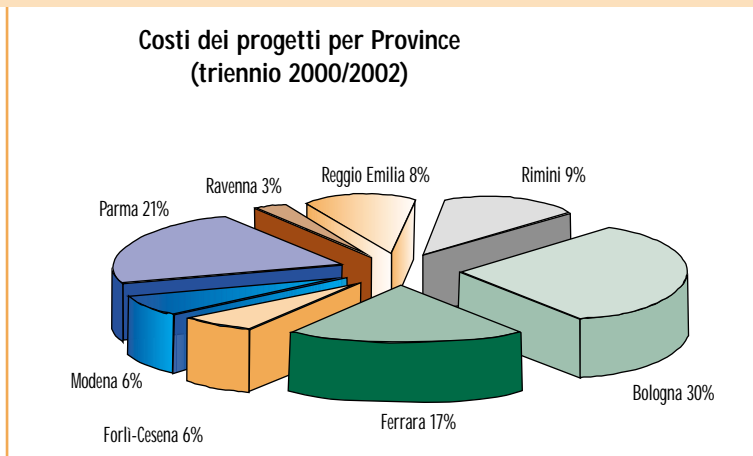


Tabella 7:

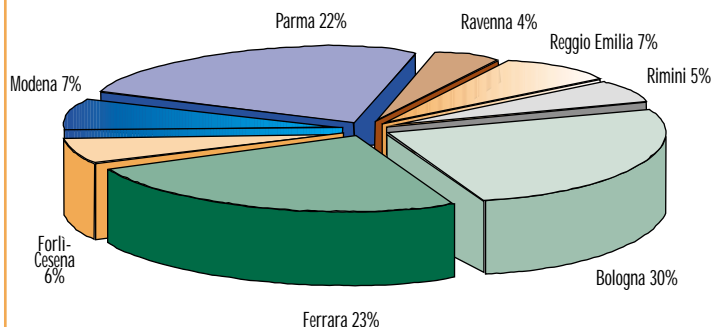
Dati relativi ai costi dei  
corsi di formazione  
(triennio 2000-2002)

Anno	BO	FE	FC	MO	PR	RA	RE	RN	Totale
2000	351189,13	199455,66	152328,97	83407,79	274687,93	68188,84	58375,64	41316,55	1228950,51
2001	185973,04	237201,42	0	0	207760,28	0	82723,99	123588,14	837246,87
2002	277033,70	28350,00	0	88150,00	101159,95	0	67249,00	93539,98	655482,63
Triennio	814195,87	465007,08	152328,97	171557,79	583608,16	68188,84	208348,63	258444,67	21680,01

I grafici evidenziano che la provincia di Bologna ha utilizzato maggiori risorse finanziarie, superando anche Parma, nonostante il numero delle persone formate sia inferiore. La provincia di Ferrara, con Bologna e Parma copre il 68% della spesa del territorio regionale.

## Ore di formazione

### Ore di formazione per Provincia (triennio 2000/2002)



**Figura 20:**

Ripartizione del totale ore dei corsi di formazione del triennio 2000-2002

Anno	BO	FE	FC	MO	PR	RA	RE	RN	Totale
2000	1358,5	569	686	432	1234	423	52	232	4986,5
2001	436	1800	0	0	1148	0	418	0	3802
2002	830	126	0	354	0	0	260	305	1875
<b>Triennio</b>	<b>2624,5</b>	<b>2495</b>	<b>686</b>	<b>786</b>	<b>2382</b>	<b>423</b>	<b>730</b>	<b>537</b>	<b>10663,5</b>

**Tabella 8:**

Dati relativi al monte ore dei corsi di formazione (triennio 2000-2002)

Il dato relativo alle ore di formazione, intesa nella sua accezione più ampia di formazione frontale, *stage* e *project work*, è coerente con quello dei costi: Bologna ha erogato il numero maggiore di ore di formazione, seguita da Ferrara e Parma, che presentano cifre molto vicine.

Complessivamente, dalla lettura dei dati relativi al territorio provinciale risulta evidente che all'aumentare del numero di ore di formazione erogata aumentano anche i costi sostenuti, mentre il numero dei partecipanti influisce sui costi solo parzialmente in quanto i costi dipendono dalla combinazione delle due variabili ore e numero partecipanti e le ore dipendono dalla tipologia del corso. Confrontando le province Bologna e Parma possiamo rilevare che Bologna nel

triennio ha formato meno persone per più ore sostenendo un maggior costo, mentre Parma ha formato un maggior numero di persone erogando meno ore di formazione e sostenendo un minor costo.

Solo un'analisi approfondita dei dati qualitativi potrà spiegare i differenti fabbisogni formativi delle province.



**I**l processo che ha condotto alla realizzazione della banca dati è strutturato in 5 macrofasi fondamentali, di cui si da qui brevemente conto.

Tali fasi sono:

- (a) Elaborazione della prima bozza di scheda di rilevazione dati
- (b) Miglioramenti sulla scheda e validazione da parte dei referenti sul territorio
- (c) Sviluppo e implementazione Banca dati open source
- (d) Raccolta dati e analisi dei progetti
- (e) Messa a regime della banca dati

#### **(a) Elaborazione della prima bozza di scheda di rilevazione dati e test su un campione di progetti**

Il CRC Emilia-Romagna ha in primo luogo elaborato una prima bozza di scheda di rilevazione per la raccolta dei progetti e della formazione sull'*e-government*.

Le schede, elaborate sulla base delle "schede progetti" di diverse politiche, sono state oggetto di una fase di test, al fine di verificare l'appropriatezza e la completezza dei dati che andranno a costituire il *database*.

Il test è stato realizzato su un campione di progetti costituito da:

- 20 progetti finanziati dalle linee guida per lo sviluppo telematico regionale del 2000, scelti fra tutte le Province e fra tutti i diversi tipi di ente coordinatore (Provincia, Comune capoluogo, Comune non capoluogo, Comunità Montana, ecc.)
- 2 progetti obiettivo 2, asse 5 Società dell'Informazione
- 2 progetti *e-government*, di cui uno coordinato dalla Regione Emilia-Romagna e l'altro dal Comune di Bologna
- 1 progetto europeo, (programma e-Ten, ex ten-telecom), coordinato dal

Comune di Bologna.

- 72 progetti della linea D2 del Fondo Sociale Europeo
- 20 schede sull'attività di formazione interna agli Enti Locali

### **(b) Miglioramenti della scheda e validazione da parte dei referenti sul territorio**

La fase di test si è conclusa con l'apporto di una serie di interventi migliorativi della scheda di rilevazione validata definitivamente dai gruppi di lavoro composti dai referenti degli Enti Locali.

### **(c) Sviluppo e implementazione banca dati open source**

Oltre alla validazione della scheda, con i gruppi di lavoro si sono definite le specifiche funzionali della banca dati (vedi cap.2). E' stata poi avviata una collaborazione con una società di software per realizzare la banca dati.

### **(d) Raccolta dati e analisi dei progetti**

Parallelamente alla realizzazione della banca dati, si è avviata la raccolta e inserimento dei dati attraverso le schede di rilevazione per:

- Individuare problematiche specifiche sui progetti
- Avere la prima validazione dei dati da parte dei referenti degli Enti Locali sui dati raccolti, e quindi effettuare il *data entry* su dati già consolidati
- Procedere alle prime analisi dei dati rispetto alle possibili chiavi di ricerca


Nel corso della fase, si è proceduto alla presentazione di risultati parziali dell'analisi ai referenti degli Enti Locali e della Regione, per avere un *feedback* sull'approccio metodologico ed operativo.

### **(e) La messa a regime della banca dati**

Le attività future del progetto sono individuabili nelle seguenti fasi di progetto (da concludersi per il 31 dicembre 2003):

- Completamento dell'inserimento dei progetti nella banca dati
- Messa in linea della banca dati e implementazione delle funzionalità di alimentazione, ricerca e reportistica in remoto





■ Valutazione continua dello strumento e sviluppo di ulteriori funzionalità

L'inserimento dati sui progetti di *e-government* è stata svolta dal CRC in una prima fase; i dati sono poi stati validati dai referenti degli enti locali.

La raccolta dati sulla formazione è stata svolta congiuntamente dal CRC e dai referenti degli enti locali.

Nella pagina che segue è riportato il diagramma di flusso del processo di istituzione dell'Osservatorio, articolato per step operativi (Fig. 21).

Le schede di rilevazione dei progetti di *e-government* e di formazione degli operatori sull'*e-government* e la società dell'informazione, seppur differendo in alcune parti determinanti seguono strutturalmente delle linee comuni e sono analizzabili in maniera integrata.

Le **linee comuni alle due schede** sono state pensate per consentire<sup>2</sup>:

- Il reperimento delle informazioni sui soggetti istituzionali coinvolti, i relativi referenti ("anagrafica") e i destinatari finali dei servizi ("destinatari")
- Il riferimento del progetto ai settori della Pubblica Amministrazione ("settori")
- la rilevazione del valore economico dei progetti e le linee di finanziamento ("finanziamento")

Le **peculiarità della scheda sintetica per la raccolta dei progetti di e-government** sono sostanzialmente connesse alla classificazione progetti secondo diverse chiavi di lettura ("servizi", "settori", "canali di erogazione"), quali:

- servizi a cittadini e imprese, per eventi della vita e sottoeventi, secondo la classificazione contenuta nell'allegato 1 al bando *e-government* 2002 "*Front office e servizi di e-government per cittadini e imprese*"
- servizi infrastrutturali (ad esempio, rete, sicurezza, autenticazione, ecc.)
- servizi per la PA (servizi per la pianificazione economica, sistemi informativi, ecc.)
- canali di erogazione (web, sportello, chiosco, ecc.)

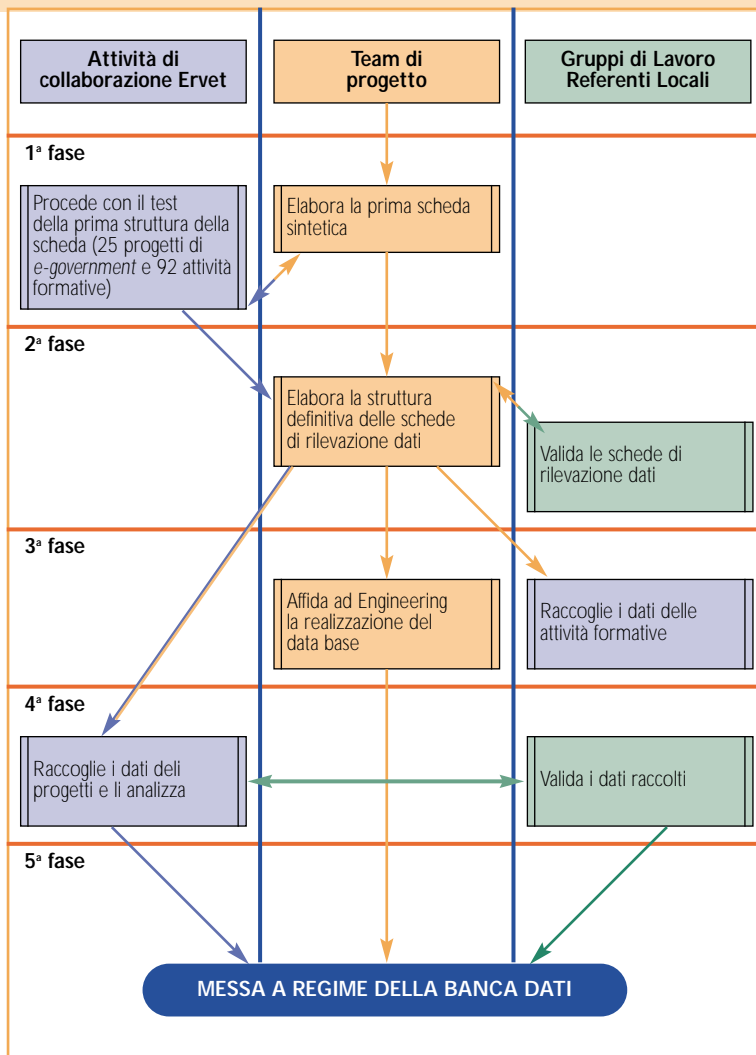
#### 4.2.

#### Descrizione delle schede di rilevazione dati

<sup>2</sup> Fra parentesi le diverse aree della banca dati.

**Figura 21:**

Diagramma di flusso del processo di istituzione dell'Osservatorio



### Le peculiarità della scheda di rilevazione delle attività formative

sono sostanzialmente connesse alla classificazione progetti secondo diverse chiavi di lettura ("servizi", "settori", "canali di erogazione"), quali:

- i documenti di programmazione
- le aree tematiche
- le tipologie di destinatari
- il soggetto attuatore
- il costo totale
- il settore della P.A.
- le iniziative.

### Le peculiarità della scheda di rilevazione dell'iniziativa sono:

- la durata
- il numero utenti per sesso, età e categoria
- il numero di edizioni
- il numero di moduli
- le modalità di erogazione
- gli strumenti utilizzati
- la valutazione dell'iniziativa

Lo svolgimento delle attività realizzate per l'implementazione dell'osservatorio hanno comportato una serie di difficoltà, in parte superate anche grazie all'apporto dei referenti istituzionali degli enti coinvolti nel tavolo di lavoro regionale (Regione, Province, Comuni, ecc.), ed in parte ancora in essere.

In particolare, ci si riferisce a:

- Difficoltà nella definizione dei servizi infrastrutturali (rete; interoperabilità, ecc.)

Il concetto di infrastruttura è relativo al punto di vista che si assume: certo le reti fisiche sono infrastrutture, ma i servizi di trasporto di rete, di cooperazione applicativa etc. possono essere interpretati diversamente.

- Difficoltà nella classificazione dei progetti per "eventi della vita"  
Questo è senza dubbio l'elemento di maggiore difficoltà nella classificazione dei progetti antecedenti a quelli *e-government*, che per la prima volta hanno

#### 4.3.


#### Le criticità riscontrate

introdotto questo diverso approccio di definizione dei servizi pubblici.


Le difficoltà nascono principalmente da tre ordini di motivi:

- Riteniamo in primo luogo che l'elenco non sia definitivo, come invece molte amministrazioni hanno percepito, quanto piuttosto un punto di partenza per la riclassificazione dei servizi pubblici in funzione dei bisogni dell'utente e non della struttura amministrativa dell'ente erogante;
  - Gli eventi della vita riguardano soltanto i servizi pubblici, ma se si vuole considerare anche lo sviluppo della società dell'informazione sul territorio, ecco allora che questa classificazione presenta qualche difficoltà di utilizzo (si pensi ad esempio alla creazione di PIAP – punti di accesso pubblico ad internet o la telemedicina)
  - Molti progetti di innovazione riguardano prioritariamente interventi volti alla creazione di portali, reti civiche, centri servizi per gli Enti Locali, ecc.: qui la classificazione per eventi diventa pressoché impossibile sulla base delle fonti utilizzate in questa fase di lavoro, che sono i documenti progettuali.
- Difficoltà nella classificazione delle aree tematiche per la formazione  
Spesso si considera l'*e-government* un'area legata quasi esclusivamente all'informatica e poco altro in realtà la caratteristica di trasversalità pone qualche problema nella definizione di aree tematiche che sono di confine fra l'innovazione pura e l'innovazione dei servizi attraverso l'ICT. Il livello di dettaglio della classificazione e sottoclassificazione risulta difficile determinarlo a priori e pertanto ci siamo riservati di fare un'analisi dei dati rilevati prima di procedere alla classificazione nel data base.
- Difficoltà nella classificazione delle tipologie dei destinatari per la formazione  
Quali criteri di sottoclassificazione individuare all'interno della macrotipologia "dipendente pubblico"? Facciamo un esempio: prendiamo il tipo di figura professionale, (tecnico, amministrativo, operatore ecc.); come facciamo poi a rilevare le informazioni negli enti locali che non sono strutturate allo stesso modo e ricondurle a questa classificazione con attendibilità? La scelta è stata anche qui di analizzare i dati a posteriori.



- 
- Difficoltà a reperire le informazioni all'interno degli enti locali  
Come abbiamo scritto in precedenza le attività formative che coinvolgono i dipendenti pubblici spesso fanno capo ad aree di responsabilità differenti e molto spesso negli anni scorsi le informazioni relative ai corsi di formazione sono state codificate ed informatizzate solo in parte. Reperire pertanto le informazioni dal cartaceo è costoso e a volte quasi impossibile, inoltre non tutti gli Enti Locali hanno un referente all'interno del gruppo di lavoro e pertanto diventa più lungo il processo di rilevazione.





**L'** Osservatorio realizzato dal CRC Emilia-Romagna è uno strumento di lavoro già sperimentato e che consente di elaborare alcune prime riflessioni.

Il carattere più innovativo del banca dati sta probabilmente nella sua applicazione a dati su progetti realizzati nell'ambito di politiche diverse, trasversali a diversi settori dell'attività pubblica. Il processo di cambiamento incentrato sullo sviluppo delle ICT è trasversale a diversi settori e livelli amministrativi. Vi sono progetti sulla società dell'informazione nel piano telematico, ma anche nelle politiche per la formazione professionale, nel piano per le attività produttive, per il turismo, ecc.

Si vuole realizzare uno strumento informativo in grado di analizzare e descrivere oggetti/progetti che, essendo finanziati da politiche diverse, sono concepiti e strutturati in maniera diversa. Ogni politica pubblica ha un linguaggio che le è proprio e struttura l'informazione a seconda del target di riferimento, del tipo di monitoraggio, della rigidità nell'erogazione dei finanziamenti. Per tali ragioni i documenti di progetto sono diversi e difficile è riportarli ad una struttura uniforme che sia compatibile e "interoperabile" con la struttura informativa originaria.

Non si tratta di un problema tecnico, ma che evidenzia le differenze di linguaggio fra i settori e livelli istituzionali della Pubblica Amministrazione. È un problema semantico che può essere risolto solo attraverso uno stretto rapporto di collaborazione fra gli utenti/fornitori di informazioni della banca dati. Tale collaborazione per essere proficua deve essere strutturata e poggiare su metodologie solide. Come si è visto nella descrizione del processo, la struttura del banca dati non è stata improvvisata, ma fondata su un approccio metodologico di stretto contatto con gli utenti, di discussioni orientate a definire i campi della banca dati, di valutazione continua e raffronto con la struttura informativa di altri progetti e linee politiche. Ebbene, il grande lavoro svolto finora ha permesso sì di risolvere e fare chiarezza sufficiente a realizzare una banca dati utilizzabile, ma è servito soprattutto a evidenziare quanto e come il lavoro di *design* e interazione con l'utente/fornitore debba essere rafforzato per il futuro.

L'esperienza di utilizzo della banca dati insegna anche che il lavoro di reperimento dati è lungo e difficile. Praticamente tutte le attività pubbliche settoriali prevedono alcune azioni che fanno riferimento alla società dell'informazione. Per realizzare una banca dati che offra un'immagine vicina alla realtà si deve prevedere un lungo lavoro di ricerca e analisi di tutte le attività pubbliche, non solo locali ma anche nazionali ed europee che hanno un impatto locale. Le Province, che nei grafici precedenti sembrano investire poco sulla informatizzazione della scuola, forse investono più delle altre ma attraverso altri canali di spesa. In questo senso l'esperienza del gruppo di lavoro sulla formazione insegna che si possono integrare una raccolta dati da documenti progettuali (tratti dalla banca dati della linea D2 del FSE), con i dati forniti dagli enti locali stessi sulle proprie attività

Il reperimento dei dati è ulteriormente complicato dal fatto che molte iniziative pubbliche non assumono lo status di "progetto" ma sono realizzate come attività tradizionale. Se il servizio di pagamento on line dell'ICI è realizzato nell'ambito di un progetto di *e-government*, questo viene mappato e rilevato; questo al momento non succede se un Comune o addirittura l'ente tesoriere decide di realizzare tale iniziativa innovativa nell'ambito delle proprie attività senza richiedere finanziamenti esterni. Gli enti in cui la tendenza all'innovazione è ormai consolidata (e non dipende solo da incentivi regionali/nazionali/europei) rischiano di vedersi sotto-valutati se l'oggetto d'indagine rimane il progetto. Per questa ragione è necessario un puntuale lavoro di alimentazione e controllo della banca dati da parte di ciascuna amministrazione.

Altro problema che è emerso riguarda la definizione dei confini dell'ambito dei progetti considerati. Facciamo qui riferimento alla ricorrente distinzione fra *e-government* e società dell'informazione: l'Osservatorio "osserva" entrambi, e comunque fa rientrare l'*e-government* come una delle declinazioni della società dell'informazione. Il confine dell'*e-government* è comunque ambiguo:





Società dell'Informazione				
e-government			-----?-----	-----?-----
ICT all'interno di una PA. centrale e locale (protocollo informatico, reti, sw gestionale)	ICT nei rapporti fra diverse PA. centrale e locale (reti, interoperabilità)	ICT nei rapporti fra PA. e cittadini, imprese, mondo esterno (servizi on line e e-democracy)	ICT nella PA. "autonoma" (scuola, sanità, università)	Diffusione dell'ICT sul territorio (alfabetizzazione informatica, innovazione nelle imprese, etc.)

Basti pensare che gli eventi della vita nell'allegato 1 al bando di *e-government* includevano l'istruzione a distanza per gli studenti nelle aree rurali ma escludevano la telemedicina.

La risposta a tali quesiti va ricercata in primo luogo in un rapporto strutturato e continuo con l'utente che è anche il fornitore delle informazioni. A livello locale questo si è già realizzato, attraverso un continuo confronto con i referenti degli enti locali che popolano il gruppo di lavoro del CRC Emilia-Romagna, ma l'attività deve svilupparsi attraverso un confronto con altre regioni italiane ed europee.

Il rapporto di collaborazione con l'utente deve servire anche per rafforzare il senso di proprietà e responsabilità sui contenuti della banca dati. Come tutte, anche questa banca dati corre un rischio fondamentale, ossia la non-sostenibilità dell'alimentazione, accompagnata da una scarsa qualità del dato. L'utente deve sentire lo strumento come proprio, e trarne un beneficio concreto per essere incentivato ad assicurare l'alimentazione e il controllo. Al momento, i dati sono inseriti a partire da documenti progettuali iniziali, e non fanno riferimento all'attuazione concreta di questi progetti. Gli enti responsabili dei progetti hanno già effettuato una prima validazione della qualità di questi dati. In prospettiva, questa banca dati sarà alimentata dagli utenti stessi ed è quindi vitale individuare ora i "killer report" della banca dati, che ne garantiscano l'uso e ne stimolino l'alimentazione.

La scelta strategica dell'open source per realizzare lo strumento dell'Osservatorio evidenzia la prospettiva di *work in progress*, alla cui elaborazione deve partecipare il maggior numero di enti e persone.

Il lavoro svolto finora ha evidenziato da un lato l'utilità concreta dello strumento, dall'altro un evidente problema semantico tipico e prevedibile di una "comunità professionale" non ancora strutturata e composta da persone di provenienze settoriali diversissime.

La costruzione della società dell'informazione dipende molto dalla capacità di leggerne l'evoluzione e reagire per tempo. La circolazione tempestiva delle informazioni è fondamentale, ma la lettura e interpretazione dei dati è impossibile se non si utilizzano linguaggi e strumenti condivisi.

Per questa ragione il lavoro svolto finora ci sembra tanto importante quanto iniziale, rispetto ad una prospettiva di lavoro di medio termine che deve essere basata su una discussione e collaborazione il più possibile allargata. I Centri Regionali di Competenza italiani costituiscono una rete di riferimento per impostare questo lavoro comune.





Allegati

**6.1.**  
**Scheda di rilevazione  
(campi e glossario)  
dei progetti di  
e-government**

### **Attività Formativa prevista**

Indica se nel progetto viene prevista la formazione/alfabetizzazione per gli operatori della PA, che tipo di formazione si tratta (formazione a distanza, e-learning, formazione in aula, ecc.).

Questa indicazione consente il collegamento del progetto al banca dati osservatorio sulla formazione.

### **Acronimo progetto**

Questo viene in considerazione in primo luogo per i progetti europei e per i progetti *e-government*. Se acronimo e nome completo coincidono, l'informazione viene duplicata.

### **Nome completo progetto**

Se acronimo e nome completo coincidono, l'informazione viene duplicata.

### **Descrizione sintetica del progetto**

Per i progetti dei piani telematici provinciali finanziati dalla Regione Emilia-Romagna, i dati si trovano nel sito <http://www.regionedigitale.net/progetti/index.htm>. Per gli altri progetti, viene elaborata dai compilatori.

### **Soggetto COORDINATORE e referente**

Si intende il soggetto che riceverà il finanziamento; in linea di massima, corrisponde all'ente presentatore del progetto. Se il progetto è presentato da un'associazione intercomunale, indicare l'associazione stessa. Il capofila verrà indicato nell'ente di appartenenza del soggetto referente.

### Soggetto ATTUATORE e referente dell'ente attuatore

È l'ente preposto alla gestione del progetto. Nel caso in cui il ruolo non sia esplicito nella documentazione di progetto, viene riportato il nome del soggetto coordinatore.

### Soggetti Partner e referente

La partnership di progetto comprende i ruoli di riusatore, sviluppatore e sponsor. Se i partner non sono indicati, viene lasciato il campo vuoto.

Per le associazioni intercomunali, vengono indicati i Comuni partecipanti all'associazione.

### Destinatari (utenza finale)

Indica se i destinatari dei servizi/infrastrutture indicate nel progetto sono:

- cittadini
- imprese
- Enti Locali
- Altre amministrazioni pubbliche (diverse dagli Enti Locali)

### Area progetto

I servizi offerti vanno classificati a seconda quattro tipologie (servizi per i cittadini e imprese, secondo gli eventi della vita, servizi infrastrutturali, servizi per la P.A.), articolati – salvo che per i servizi infrastrutturali – in sottoelementi di classificazione.

- Servizi al cittadino (*evento e sottoevento*)  
Classificazione secondo la Tabella 1. "Eventi della vita": Classificazione preliminare dei servizi al cittadino (Allegato 1 al primo Avviso per la selezione dei progetti del DIT)
- Servizi alle imprese (*evento e sottoevento*)  
Classificazione secondo la Tabella 2. "Eventi della vita": Classificazione preliminare dei servizi alle imprese (Allegato 1 al primo Avviso per la selezione dei progetti del DIT)



- 
- Servizi infrastrutturali (*rete e servizi di base*)
    - Rete
    - Sicurezza rete
    - Autenticazione (firma digitale o altro)
    - Interoperabilità e cooperazione applicativa
  - Servizi per la P.A. (*categoria e sottocategoria*)
    - *Sistemi e Servizi per gli affari generali*
      - Protocollo informatico,
      - Archiviazione elettronica,
      - Gestione elettronica dei flussi documentali
      - Atti amministrativi
    - *Sistemi per la gestione economica e finanziaria*
      - Mandati di pagamento elettronico
      - e-procurement
    - *Sistemi per la programmazione e il controllo*
    - *Sistemi statistici*
    - *Sistemi informativi*
      - Territoriali,
      - Protezione Civile,
      - Ambiente,
      - Sanità
    - *Sistemi per la comunicazione interna e pubblica*
    - *Sistemi di supporto al lavoro*
      - lavoro cooperativo,
      - telelavoro
    - *Altro (specificare)*

## Settore di riferimento

I servizi indicati nei progetti sono stati classificati secondo i tradizionali settori di riferimento dell'attività della Pubblica Amministrazione (sia locale che centrale).  
Quelli ivi considerati sono:

- Territorio (comprende edilizia, Urbanistica e protezione civile)
- Trasporti e mobilità
- Lavori pubblici
- Ambiente
- Pianificazione e qualità
- Industria
- Commercio
- Artigianato
- Agricoltura
- Sanità
- Sociale/fasce deboli
- Scuola
- Università
- Formazione professionale
- Lavoro e libere professioni
- Cultura e beni culturali
- Turismo
- Imposte, tasse e tributi
- Attività interne alla P.A. comunicazione pubblica
- Attività istituzionali della P.A. (consiglio, giunta, difesa, ecc.)

### **Canali di erogazione (canale di erogazione del servizio al cittadino ed alle imprese)**

Qui vengono indicati i canali di erogazione dei servizi indicati nei progetti raccolti. I canali individuati sono:

- Web (comprende anche "portale")
- call center
- sportello
- chiosco
- reti terze (intese come reti di soggetti diversi dalla PA, come ad esempio le banche)
- mobile (SMS, WAP)
- tv (comprende anche audiovisivi e televideo, videoconferenza)

### **Valore totale progetto**

Viene indicato l'importo previsto nelle delibere di erogazione della prima *tranche* di finanziamento del progetto. Per i progetti non finanziati, viene indicato quello previsto nel progetto originariamente presentato dall'amministrazione coordinatrice.





## Finanziamento, policy ed ente finanziatore

Vengono indicati i canali di finanziamento, l'ente erogatore, la quota di finanziamento, oltre che ai fondi propri del coordinatore e dei partner di progetto.

## Scadenze

### ■ *Data inizio progetto programmata*

Viene indicata la data di inizio prevista nella scheda progetto presentata alla Regione.

### ■ *Data inizio effettiva*

Viene indicata la data della delibera con cui la Regione ha erogato la prima tranche di finanziamento

### ■ *Data fine programmata*

Viene indicata la data di fine prevista nella scheda progetto presentata alla Regione.

### ■ *Data fine effettiva*

Viene indicata la fine reale dei lavori e coincide con la data della comunicazione di fine lavori da parte del soggetto coordinatore

## Stato progetto

Viene indicato se il progetto è:

1. in corso di progettazione
2. approvato e in corso di finanziamento
3. in corso d'opera
4. concluso

## 6.2.

**Scheda di rilevazione  
(campi e tabelle) delle  
attività formative  
sull'e-government****Attività Formativa**

- Codice identificativo dell'attività
- Tipologia di progetto di riferimento comprendente l'attività formativa → classificazione (Allegato I)
- Riferimento amministrativo del progetto (protocollo/numero/ente) [indicare se c'è abstract]
- Tipo documento di programmazione → classificazione documento (Tabella H)
- Riferimento del documento (protocollo/n°/ente) [abstract del documento]
- Ente ideatore/coordinatore dell'attività formativa (ci si riferisce sempre ad un'amministrazione pubblica) → Anagrafe EELL Aziende e altro (Tabella A)
- Referente (Persona) per l'Ente ideatore/coordinatore → anagrafica referente (Tabella D)
- Soggetto/i Attuatore/i dell'attività formativa → Anagrafe EELL Aziende e altro (Tabella A)
- Referente (Persona) per il soggetto attuatore → anagrafica referente (Tabella D)
- Titolo progetto
- Breve descrizione del progetto e degli obiettivi generali
- Soggetti giuridici destinatari del progetto → Anagrafe (Tabella A)
- Tipologia dei destinatari (utenti) progetto → classificazione dei destinatari (vedi Tabella B)
- Area/e tematiche del progetto → vedi classificazione (Tabella C)
- Ambito settoriale → vedi anagrafica settori (Tabella L)
- Data avvio progetto
- Data fine progetto
- Costo totale attività e costi per linea di finanziamento

Costo totale attività	Bilancio comune	Bilancio regione	Fondi Unione Europea	Fondi ministeriali	Bilancio Provincia	Altri fondi pubblici	Fondi privati

▼ Dalla "Attività formativa" si passa alla "Iniziativa formativa" dove nel caso di rapporto 1 a 1 alcuni dati richiesti si ripetono

### Iniziativa formativa

- Codice identificativo iniziativa (cod. progetto + cod. iniziativa)
- Tipologia di iniziativa → classificazione (Tabella F)
- Titolo dell'iniziativa
- Breve descrizione dell'iniziativa e degli obiettivi specifici
- Soggetto Attuatore dell'iniziativa → Anagrafe EELL Aziende e altro (Tabella A)
- Referente per l'Ente Attuatore → Anagrafica referente (Tabella D)
- Amministrazioni destinatarie dell'iniziativa → Anagrafe EELL Aziende e altro (Tabella A)
- I destinatari dell'iniziativa → classificazione della tipologia di destinatario (vedi Tabella B)
- Area/e tematiche dell'iniziativa → vedi classificazione (allegato C)
- Ambito settoriale (Tabella L)
- Costo totale iniziativa e costi per linea di finanziamento

Costo totale attività	Bilancio comune	Bilancio regione	Fondi Unione Europea	Fondi ministeriali	Bilancio Provincia	Altri fondi pubblici	Fondi privati

- Durata complessiva dell'iniziativa (hh)
- Data avvio iniziativa (gg/mm/aa)
- Data fine iniziativa (gg/mm/aa)
- Numero utenti partecipanti per tipo per sesso per età e per categoria

Totale utenti	Tipo	Sesso		Età					Categoria o assimilabili					
		M	F	+20	+30	+40	+50	+60	A	B	C	D	DIR	

Altri dati riferiti alla progettazione che possono essere gestiti come informazioni ma anche come documenti:

- n° edizioni (stessa iniziativa ripetuta perché elevato numero utenti)
- n° moduli [documento di riferimento]
- modalità di erogazione dell'iniziativa → classificazione (Tabella E) [documento/i di riferimento]
- strumenti utilizzati [documento di riferimento] (Tabella G)
- valutazione dell'iniziativa [documento di riferimento]

## TABELLA A Anagrafica EELL ed Aziende pubbliche e altri soggetti

*Natura giuridica*

- Pubblico
- Privato a partecipazione pubblica
- Privato

*Tipo soggetto*

1. comune
2. provincia
3. regione
4. azienda
5. agenzia
6. stato
7. ente di formazione
8. associazione di categoria
9. scuola statale
10. scuola di formazione
11. università
12. altro (specificare)





### Anagrafica

- Codice (ISTAT per Comuni, Province e Regione)
- Denominazione da tabella Anagrafica o Ragione sociale
- Riferimenti o link a siti

### **TABELLA B**

#### **Tipologie di destinatari delle iniziative di formazione**

1. amministratori
2. dipendenti pubblici di Enti Locali
3. personale a collaborazione di Enti Locali (compresi i co.co.co.)
4. dipendenti pubblici statali
5. dipendenti aziende pubbliche
6. personale a collaborazione di aziende pubbliche
7. cittadini
8. studenti
9. associazioni di categoria
10. ordini professionali
11. imprese
12. ....

### **TABELLA C**

#### **Area tematica**

1. Informatica e telematica
  - 1.1. informatica e telematica di base
  - 1.2. informatica e telematica avanzata
  - 1.3. informatica e telematica specialistica
2. riorganizzazione dei processi di lavoro attraverso la ICT
3. comunicazione interna attraverso strumenti di ICT
4. Comunicazione esterna
  - 4.1. uffici stampa
  - 4.2 URP
5. Servizi ai cittadini/imprese
  - 5.1. servizi transattivi WEB

- 5.2. sportelli
- 5.3. call center
6. Marketing territoriale e sviluppo locale
7. *Project financing* con soggetti privati
8. Processi di integrazione interistituzionale attraverso l'ICT
9. e-procurement
10. Rilevamento qualità dei servizi *online* a altri canali
11. Customer satisfaction
12. ....

#### **TABELLA D** **Anagrafica Referente dell'Attività/Iniziativa**

- Nome
- Cognome
- Settore di riferimento
- Indirizzo e-mail di settore/servizio
- Soggetto di appartenenza → anagrafica soggetti (allegato A)


#### **TABELLA E** **Le modalità di erogazione**

1. Aula
2. Laboratorio
3. Auto apprendimento con strumenti multimediali
4. Videoconferenza
5. FAD – piattaforme di e-learning o DL
6. In affiancamento *on the Job* (animazioni gruppi di lavoro)
7. Stage
8. ....

#### **TABELLA F** **Tipologia di iniziativa**

1. seminario



- 
2. convegno
  3. conferenza
  4. corso di aggiornamento
  5. corso di qualifica
  6. master
  7. master universitario
  8. specializzazione
  9. ....

### **TABELLA G** **Materiali e Strumenti**

1. Proiettore
2. Pc in locale
3. Pc in rete
4. Web camera
5. Videocamera
6. Diapositive
7. Lucidi
8. Dispense cartacee
9. Filmati
10. ....

### **TABELLA H** **Documenti di programmazione**

1. Programma operativo Nazionale obiettivo 3 FSE
2. Complemento di programmazione nazionale obiettivo 3 FSE
3. Programma operativo regionale obiettivo 3 FSE
4. Complemento di programmazione regionale obiettivo 3 FSE
5. Programma operativo Nazionale obiettivo 2 FSE
6. Complemento di programmazione nazionale obiettivo 2 FSE
7. Programma operativo regionale obiettivo 2 FSE
8. Complemento di programmazione regionale obiettivo 2FSE
9. Programma operativo Nazionale obiettivo 1 FSE

10. Complemento di programmazione nazionale obiettivo 1 FSE
11. Programma operativo regionale obiettivo 1 FSE
12. Complemento di programmazione regionale obiettivo 1 FSE
13. Piano di formazione
14. Linee guida per la formazione
15. Programma quadro comunità europea
16. Programma Leonardo
17. ....

### **TABELLA I**

#### **Tipo progetto non formativo**


1. Progetto integrato d'area
2. Patti territoriali
3. Progetto di *e-government*
4. Progetto piano telematico regionale (locale)
5. ....

### **TABELLA L**

#### **Ambiti Settoriali**

1. Territorio (*comprende edilizia/urbanistica e protezione civile*)
2. Trasporti e mobilità
3. Lavori pubblici
4. Ambiente
5. Pianificazione e qualità
6. Industria
7. Commercio
8. Artigianato
9. Agricoltura
10. Sanità
11. Sociale/fasce deboli
12. Scuola
13. Università
14. Formazione professionale



- 
- 15. Lavoro e libere professioni
  - 16. Cultura e beni culturali
  - 17. Turismo
  - 18. Imposte, tasse e tributi
  - 19. Attività di servizi generalizzati di supporto alla PA (es. *ragioneria, provveditorato, affari generali...*)
  - 20. Attività Istituzionali della PA forniti all'intera collettività (*affari esteri, ordine pubblico giustizia, protezione civile...*)