



IL LIBRO BIANCO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

INNOVAZIONE COME LEVA STRATEGICA PER LA COMPETITIVITÀ
ED IL FUTURO DELLA CITTÀ DI LIVORNO



COMUNE DI LIVORNO

Pubblicazione promossa da



COMUNE DI LIVORNO

Assessorato all'Innovazione tecnologica e di Sistema

In collaborazione con:

Dipartimento 1 - Affari Generali

Staff 1 - U. Sviluppo economico, marketing territoriale e politiche del lavoro

Comunicazione e cura editoriale:

U. URP - Pubblicazioni - Rete Civica

Logo "Innovare Livorno": Zaki Design, Livorno

Grafica e stampa:

Benvenuti e Cavaciocchi, Livorno

Copertina:

Adolfo Tommasi, *Allegoria dell'Industria (o Dialettica)*, 1904 (Museo Civico "G. Fattori", Livorno)

Il Documento è stato licenziato dalla Giunta Comunale il 2 novembre 2009 (Dec. G.C. n. 314).

Supplemento a "CN-Comune Notizie" n. 68 luglio-settembre 2009

Aut. Tribunale di Livorno n. 400 dell'1-3-194



IL LIBRO BIANCO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

INNOVAZIONE COME LEVA STRATEGICA PER LA COMPETITIVITÀ
ED IL FUTURO DELLA CITTÀ DI LIVORNO



COMUNE DI LIVORNO

Scrivono il Censis, nel suo 43° rapporto sulla situazione sociale del nostro Paese, che, a proposito di Internet, siamo un'Italia divisa in due.

L'84,2% dei giovani utilizza la Rete, mentre lo fa appena il 12,2% degli anziani. Gli italiani che nel 2009 hanno superato la soglia del *digital divide* sono il 48,7% del totale, comprendendo anche quanti hanno un rapporto occasionale con la rete: molto meglio del 29% del 2006, ma sempre meno della metà della popolazione complessiva.

L'obiettivo che ci siamo dati è di portare Livorno nei prossimi anni ad essere "nodo" protagonista tra i nodi della Rete tecnologica che collega il mondo.

A questo proposito, a mo' di esempio, voglio riportare ciò che Paolo Sorrentino, presidente di una società leader mondiale nella automazione elettronica di reti di distribuzione di carburante, dice a proposito dell'innovazione necessaria al porto di Livorno "...l'unico svantaggio del trasporto via mare rispetto a ferrovia e strada, cioè la lentezza, si può compensare mediante strutture gestionali altamente informatizzate delle merci, sottoposte a una tracciatura informatica che dal momento dell'attracco consenta un controllo costante del processo e minimizzi, di conseguenza, i tempi di raggiungimento della destinazione finale, a partire dalla fornitura di tutti gli adempimenti burocratici doganali... Nel caso toscano, il porto di Livorno dovrebbe mettersi in grado di offrire tutta quella pluralità di servizi che rendono certa, prevedibile e sicura la sua funzione di grande porta europea... in modo tale da dare corpo al cervello integrato di una vera piattaforma logistica, che 'sa' preventivamente che c'è della merce in arrivo, quindi la identifica e la traccia...".

Se sul versante economico-produttivo condividiamo l'idea che questo è lo scenario futuro, mi auguro non troppo remoto, verso cui operare, d'altro canto non possiamo pensare ad un sempre più intenso utilizzo delle tecnologie informatiche nei servizi che il Comune e il "pubblico" in generale offre ai cittadini senza che, parallelamente, nella città non aumenti il livello qualitativo e quantitativo della consapevolezza e della conoscenza degli strumenti e dei linguaggi innovativi.

È vero infatti che oggi in qualsiasi lavoro è richiesta una minima conoscenza dell'informatica, che la posta elettronica e l'uso di Internet sono ormai entrati a far parte della quotidianità di tutti i mestieri e le professioni, ma quando questo luogo di apprendimento, il lavoro, non viene frequentato, perché disoccupati, o lo si è lasciato per la pensione, il rischio di diventare "analfabeti" informatici è quanto mai reale.

Così, quella che noi viviamo come semplificazione grazie ad Internet, per altri può diventare un elemento concreto di marginalizzazione e complicazione ulteriore della vita di tutti i giorni.

L'impegno dell'Amministrazione Comunale quindi non si rivolgerà solo ai propri servizi, ma sarà indirizzato a diffondere e a facilitare l'innovazione tecnologica nella quotidianità più diffusa: scuola, salute, trasporti, cultura, tempo libero.

Lavorare per innovare la città, senza lasciare indietro nessuno: è questo l'obiettivo che ci sentiamo di proporre a tutti coloro che leggeranno questo libro e che decideranno di dare il proprio contributo al Tavolo permanente che da esso nascerà.

Un libro cui Darya Majidi ha dedicato i primi mesi del suo impegno da assessore e che ringrazio per l'ottimo lavoro che oggi propone alla città.

Alessandro Cosimi
Sindaco di Livorno

Obiettivo del “Libro Bianco dell’Innovazione Tecnologica” è di delineare lo scenario normativo, tecnologico ed economico di riferimento e conseguentemente definire il programma e le politiche di indirizzo per il futuro. Il programma delineato “Innovare Livorno” si pone lo scopo di modernizzare ed innovare il sistema livornese per aumentarne la competitività e l’attrattività e con esse il benessere sociale, lo sviluppo economico e la tutela del territorio. Innovazione è innanzitutto la definizione di una chiara strategia di cambiamento. Innovare richiede la creazione di un nuovo modello organizzativo, di un sistema coordinato di relazioni all’interno del quale devono trovare crescita ed opportunità tutti i soggetti che si rappresentano ed operano in un territorio. In questo macro contesto il ruolo di un ente di governo non può che essere quello di proporre la definizione della strategia, stimolare i processi, offrire opportunità e, soprattutto, semplificare le procedure, velocizzando l’azione Amministrativa.

È ai cittadini ed alle imprese che bisogna guardare per valutare l’efficacia dell’agire dell’Amministrazione e calibrare progetti ed azioni. È pertanto necessario creare interazioni, partecipazioni, inclusioni per aumentare il ruolo propulsore della collettività e misurare il grado di apprezzamento dei servizi resi. Innovare Livorno pertanto per noi significa raggiungere due importanti risultati:

1. Innovazione del Territorio: creare e rafforzare aree di innovazione tecnologica e specializzazione di competenze per creare reti e cluster di alta specializzazione. A tal fine si creerà un “Tavolo dell’Innovazione”, che, coinvolgendo i portatori di interesse principali, individuerà e promuoverà le competenze distintive del territorio con progetti specifici in rete.
2. Innovazione dell’Amministrazione (e-Government): attraverso la fornitura di servizi e nuove modalità partecipative, spronare la cittadinanza e le imprese verso l’uso delle tecnologie per favorire l’alfabetizzazione e ridurre il *digital divide*; semplificare le procedure e ridurre i “tempi della burocrazia”; ridurre i costi interni per indirizzare le risorse verso gli investimenti.

La competitività delle aziende sarà realmente supportata solo se saranno create alcune condizioni: reti di imprese, rapporto stretto con il mondo accademico, supporto con il credito, internazionalizzazione delle imprese e forte iniezione di tecnologie per la creazione di prodotti e processi innovativi.

Le tecnologie sono mature e disponibili (WiFi, VOIP, WEB 2.0, Open Source, Banda Larga, Tecnologie Mobile...) per offrire nuovi servizi. Si prevedono progetti settoriali per la Scuola (connettività banda larga, aule informatizzate, interazione telematica scuola/famiglia), la Salute (semplificazione e digitalizzazione delle prescrizioni e certificati di malattia digitali, sistemi di prenotazione on-line), i Giovani (nuove forme di comunicazione partecipativa via SMS, skype, mail...), la Mobilità (progetti di info mobilità), la Cultura (servizi on-line interattivi), le Imprese, il Turismo ed il Commercio (wifi gratuito per cittadini e turisti...). Per le imprese saranno rafforzati lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) ed il nuovo Sportello Unico Edilizia Digitale (SUED), per permettere ai professionisti ed alle imprese di accedere ai servizi erogati in modalità telematica.

Innovare Livorno richiederà pertanto lo sforzo congiunto di tutti gli stakeholder, in forte armonia con gli indirizzi della Regione Toscana e della Provincia di Livorno. L’obiettivo sarà realizzato quando il cittadino e le imprese non sentiranno l’Amministrazione lenta e burocratica, ma anzi alleata dello sviluppo.

Darya Majidi
Assessore all’Innovazione
Tecnologica e di Sistema

Capitolo 1: Il Libro Bianco dell’Innovazione Tecnologica	9
1.1 Strategie per il cambiamento: Innovare Livorno	9
1.2 Le abitudini digitali in Italia e nel confronto con gli altri Paesi	10
1.3 La situazione in Toscana	13
Capitolo 2: Riferimenti normativi	15
2.1 Principi generali	15
2.2 Le politiche europee - linee strategiche	15
2.3 La normativa nazionale e regionale - riferimenti	16
2.4 I Piani di e-Government	17
Capitolo 3: Innovare Livorno	19
3.1 Linee strategiche	19
3.2 Obiettivi	19
3.3 Metodi e strumenti	19
3.3.1 La digitalizzazione dei processi	19
3.3.2 L’innovazione come strumento di marketing territoriale	20
3.3.3 Best Practices	21
Capitolo 4: Tavolo dell’Innovazione	22
4.1 Innovazione strategica, organizzativa e tecnologica	22
4.1.2 Aree strategiche: competenze distintive e sviluppo competitivo	22
4.1.3 Le aziende in rete	22
4.2 Strategie per la competitività: innovazione e ricerca	23
4.2.2 Primo progetto avviato: Progetto Compolab	26
4.3 L’Università a Livorno	27
Capitolo 5: E-Government	28
5.1 Diffusione dei servizi digitali: focus sulle esigenze	28
5.2 Le nuove tecnologie abilitanti: Wi Fi, VOIP, WEB 2.0, Open Source	29
5.3 Organizzazione interna: Back Office per i clienti interni	31
5.4 Servizi On-line: Front Office per i clienti esterni (imprese e cittadini)	36
5.5 Servizi ai cittadini: Livorno città digitale	37
5.5.1 Sviluppo di nuovi servizi on-line ai cittadini	37
5.5.2 Un nuovo modello di e-Government: e-Partecipation	38
5.6 Interventi settoriali	40
5.6.1 La Scuola	40
5.6.2 La Salute	41
5.6.3 I Giovani	41
5.6.4 La Mobilità	42
5.6.5 La Cultura	42
5.6.6 Il Turismo ed il Commercio	43
5.7 Servizi alle imprese: sviluppo dello Sportello Unico Attività Produttive	43
5.7.1 SUAP e progetto AIDA	43
5.7.2 Lo Sportello Unico Edilizia Digitale (SUED)	45
5.7.3 Piattaforma di e-Billing	46
Capitolo 6 Conclusioni	47

1.1 Strategie per il cambiamento: Innovare Livorno

Innovare Livorno: questo è l'obiettivo.

Perché questo non sia solo uno slogan, e volendo quindi dargli un riferimento preciso e concreto, è indispensabile partire dalla visione progettuale dell'Amministrazione comunale affinché questa possa fornire un elemento di confronto verso tutti i soggetti che operano nel territorio e, ci auguriamo, vogliano con noi impegnarsi ad **innovare davvero la nostra città**.

Nei prossimi cinque anni, l'azione dell'Amministrazione sarà caratterizzata da interventi rivolti al raggiungimento di **tre obiettivi strategici** funzionali ad una politica di sviluppo economico:

1. revisione degli strumenti urbanistici di programmazione del territorio;
2. realizzazione di un programma strategico di innovazione ed informatizzazione per la digitalizzazione dei servizi comunali;
3. realizzazione di un sistema di servizi conformato ad un principio di coesione sociale incentrato sul valore della persona, sul lavoro e su un welfare responsabile di protezione sociale attiva.

È proprio al mondo del lavoro e dei lavoratori nella sua complessità ed eterogeneità che saranno rivolte gran parte delle energie dell'Amministrazione, con l'obiettivo non soltanto di difendere e tutelare i posti di lavoro esistenti, ma anche e soprattutto, crearne di nuovi attraendo investimenti e capitali per insediamenti produttivi.

L'obiettivo del **Programma "Innovare Livorno"** è la modernizzazione del sistema (sia l'Amministrazione comunale, sia il territorio) per aumentarne la **competitività e l'attrattività e con essa il benessere sociale**, lo sviluppo e la tutela del territorio.

Innovazione quindi non solo tecnologica, ma di "sistema". Creazione di un sistema vivo, in rete, che basandosi su relazioni con il mondo dei saperi possa offrire nuove opportunità di lavoro di qualità.

Lo sviluppo delle tecnologie oggi è comunemente considerato tra i fattori determinanti per la crescita economica. Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), in modo particolare, costituiscono oramai uno strumento indispensabile per implementare i processi di innovazione e di partecipazione, all'interno di un disegno complessivo che sappia coniugare la riorganizzazione, la semplificazione e la razionalizzazione delle procedure con i processi di partecipazione ed integrazione delle diverse istanze territoriali.

Negli ultimi anni sono stati avviati molti progetti di e-Government (uso di tecnologie ICT nella gestione ed erogazione di servizi della PA). Essi devono rafforzarsi per offrire servizi utili alla cittadinanza e per favorire l'uso delle tecnologie per ridurre il **digital divide** quanto prima. Il digital divide consiste nella mancanza di accesso e di fruizione delle nuove tecnologie di comunicazione ed informazione che, ad oggi, non sono ancora riuscite a raggiungere tutti: l'esigenza è colmare il divario rendendo conoscibili ad ognuno (famiglie, anziani, giovani, categorie svantaggiate) i benefici ed i vantaggi connessi al loro utilizzo.

Rendere innovativa la città pertanto per noi significa raggiungere **due importanti risultati**:

1. **Innovazione del Territorio**: creare e rafforzare aree di innovazione tecnologica e specializzazione di competenze per creare reti e distretti di alta specializzazione. A tal fine si creerà un Tavolo permanente di Innovazione, che, coinvolgendo i portatori di interesse principali, individuerà e

promuoverà le eccellenze del territorio con progetti specifici in rete.

2. **Innovazione dei servizi erogati dall'Amministrazione Comunale (e-Government):** attraverso la fornitura di servizi e nuove modalità partecipative, spronare la cittadinanza e le imprese verso l'uso delle tecnologie per favorire l'alfabetizzazione e ridurre il digital divide; semplificare le procedure e **ridurre i "tempi della burocrazia"**; ridurre i costi interni per indirizzare le risorse verso gli investimenti; far partecipare la comunità al processo di sviluppo ed innovazione in atto (e-Inclusion e e-Partecipation). Questo obiettivo include anche lo **sviluppo degli Sportelli Unici** per ottimizzare l'interazione con i cittadini e le imprese: offrire servizi nuovi (telematici e non) a cittadini ed imprese in modo accessibile.

L'e-Government deve garantire al cittadino un approccio innovativo, incentrato sul cittadino e sulla sua partecipazione. Il cittadino non deve essere oggetto o soggetto che utilizza i servizi così come gli vengono "confezionati" dalla P.A., ma soggetto attivo nella definizione e creazione dei servizi stessi. In questo contesto particolare ruolo hanno i giovani che possono e devono contribuire alla creazione di servizi per la loro città.

L'innovazione è un processo che, per sua natura, presuppone dinamicità e flessibilità, ma al contempo necessita di svilupparsi attraverso progetti operativi specifici. L'innovazione tecnologica è una chiave di lettura strategica per il futuro, uno degli elementi portanti per comunicare, informare, connettere e far dialogare la Pubblica Amministrazione con tutti i soggetti che operano sul territorio.

Negli anni, l'Amministrazione si è impegnata nello sviluppo di iniziative tese a migliorare il rapporto con i cittadini e la qualità dei servizi, utilizzando misure di semplificazione amministrativa, organizzativa e tecnologica (potenziamento dei front office attraverso la digitalizzazione delle attività, implementazione dei servizi on line e del loro utilizzo; sviluppo dello Sportello Unico Attività Produttive) ed ha avviato percorsi diretti a **conquistare la fiducia dei cittadini** stimolandone la partecipazione attiva (Carte dei servizi, Progetto partecipativo **Cisternino 2020**).

Obiettivo del Libro Bianco pertanto è di delineare lo scenario normativo, tecnologico ed economico di riferimento e definire le politiche di indirizzo per il futuro.

1.2 Le abitudini digitali in Italia e nel confronto con gli altri Paesi

(Fonte: Documento Confindustria "Servizi e Infrastrutture per l'Innovazione Digitale del Paese")

Il processo di digitalizzazione in Italia oggi sconta una situazione di grave ritardo rispetto ai principali Paesi europei, con un divario che sta incrementando anziché ridursi. I dati Istat hanno evidenziato lo scarso ruolo di traino che la P.A. esercita nel Paese, dimostrando come l'utilizzo dei servizi on-line della P.A. da parte dei **cittadini** si attesti agli ultimi livelli della graduatoria europea e addirittura in regresso nel 2008 rispetto al 2007.

Il problema da affrontare è di **natura culturale**: in Italia, solo il 53% delle famiglie è dotato di computer (a fronte di una media europea che sfiora il 70%) e il 42% utilizza internet, con situazione analoga per quanto attiene all'utilizzo di servizi digitali.

	Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito	Svezia
Acquisto di beni e servizi	7%	28%	42%	13%	49%	38%
Web banking	13%	40%	38%	20%	38%	65%
Rapporti con la PA	15%	43%	33%	29%	32%	52%
Conduzione Blog	3%	7%	2%	5%	5%	5%
Lettura Blog	12%	25%	13%	18%	16%	32%
Videochiamate	7%	21%	5%	10%	9%	9%
Ricerca info	16%	39%	41%	25%	26%	32%
Prenotazione viaggi	20%	38%	42%	35%	48%	46%
Ricerca di lavoro	7%	17%	16%	12%	20%	22%
Lecture news	17%	22%	21%	27%	37%	45%

Attività condotte dai cittadini su internet (in % sulla popolazione), 2008 - (Fonte: Internet usage in 2008. Households and Individuals, Eurostat, 2008)

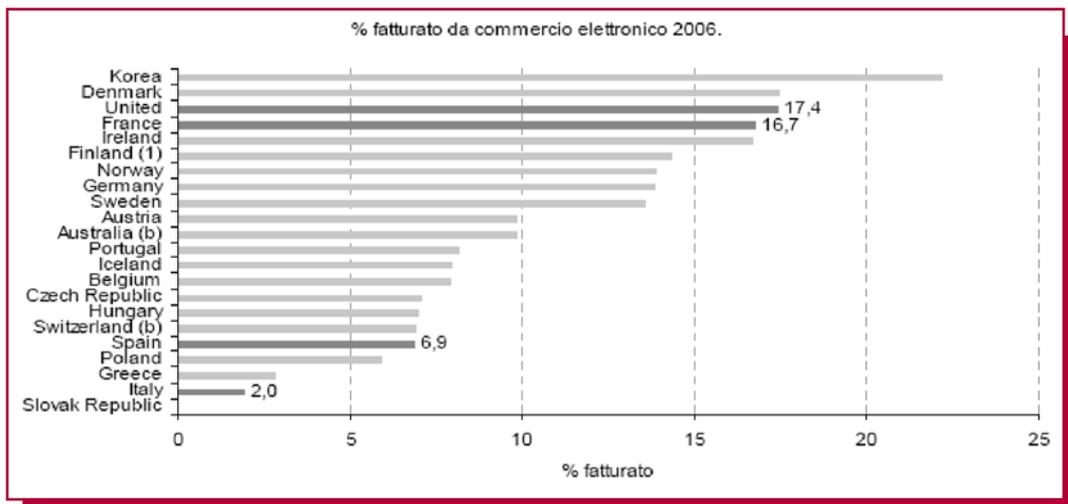
La situazione si riflette anche nel **contesto imprenditoriale**, anche in virtù del tessuto connettivo italiano costituito in massima parte (il 76%) da micro imprese con non più di due dipendenti. Infatti, poco meno della metà delle imprese risulta essere collegata in banda larga, solo il 66% risulta avvalersi di un computer e poco meno di un terzo (il 31,5%) utilizza internet.

Nelle imprese con più di **dieci dipendenti** i risultati migliorano, ma il confronto internazionale resta deficitario: il 96,2% delle imprese italiane dispone di un computer (valore inferiore alla media UE15 pari al 97% e al 100% dell'Olanda, al 99% di Finlandia e Danimarca) e solo il 45% degli addetti lo utilizza contro i picchi virtuosi della Svezia (70%), dell'Olanda (64%) e della Germania (60%).

	Toscana	Toscana
Personal Computer	95,9	96,6
Connessione ad Internet	92,6	94,3
Posta Elettronica	92,5	91,7
Connessione in banda larga	79,7	75,6
Sito Web	56,1	56,9
Intranet	29,7	30,8
Extranet	13,0	12,8

Diffusione delle tecnologie ICT di base tra le imprese toscane e italiane. Anno 2007 (valori percentuali sul totale delle imprese con almeno 10 addetti) - (Fonte: Settore Sistema statistico regionale, elaborazioni su dati Istat, Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, 2006 - 2007)

Tale dato si riflette necessariamente in uno scarso utilizzo di servizi digitali: meno del 60% delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha un proprio sito Web (a differenza dell'80% delle imprese tedesche) e meno del 10% vende tramite canale on-line (a differenza del 45% di Germania e Regno Unito), generando solo il 2% del fatturato tramite e-commerce (lontanissimo dal 17% di Francia e Regno Unito); meno del 5% acquista on-line (a differenza del 30% di Germania e Regno Unito e del 20% della Francia).

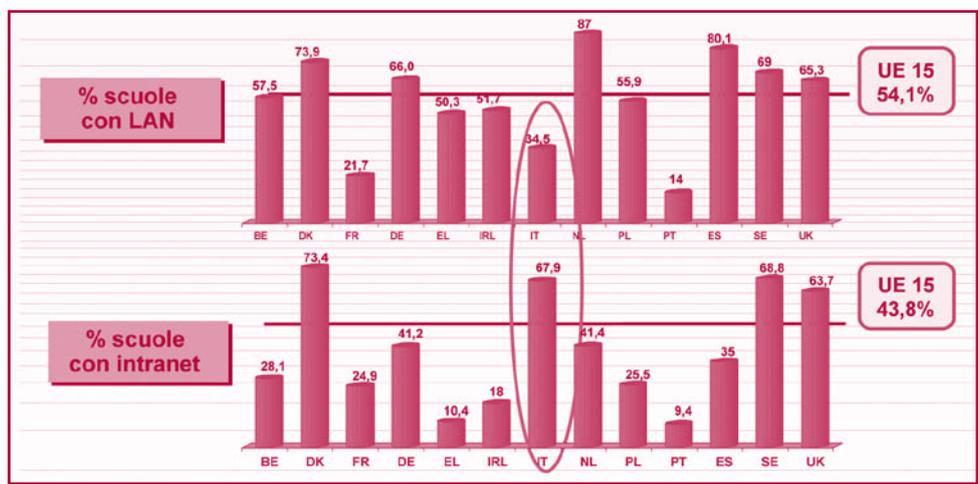


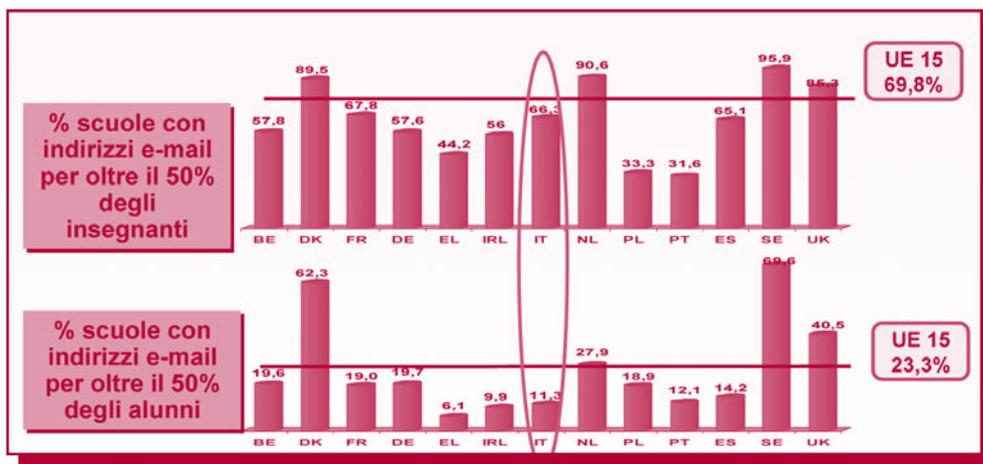
Fatturato da e-commerce in percentuale (Fonte: OCSE, 2006)

L'Italia è in ritardo anche nella competizione internazionale sulla fornitura di **servizi delle Pubbliche Amministrazioni** in rete. Le tecnologie abilitanti ed i servizi digitali sono scarsamente diffusi proprio in settori nei quali la loro applicazione potrebbe portare notevoli vantaggi sia in termini di riduzione dei costi di esercizio, sia di maggior immediatezza nel rispondere alle esigenze dei cittadini: istruzione, giustizia e sanità.

Per quanto attiene in particolare all'**ambito scolastico**, la diffusione di computer è decisamente più bassa (sia in termini quantitativi che qualitativi) del resto d'Europa; in Italia si registra un basso numero di computer per studente (8%) se raffrontato alle best practices di Danimarca (27,3%), UK (19,8%) e una media U.E. del 12,1%.

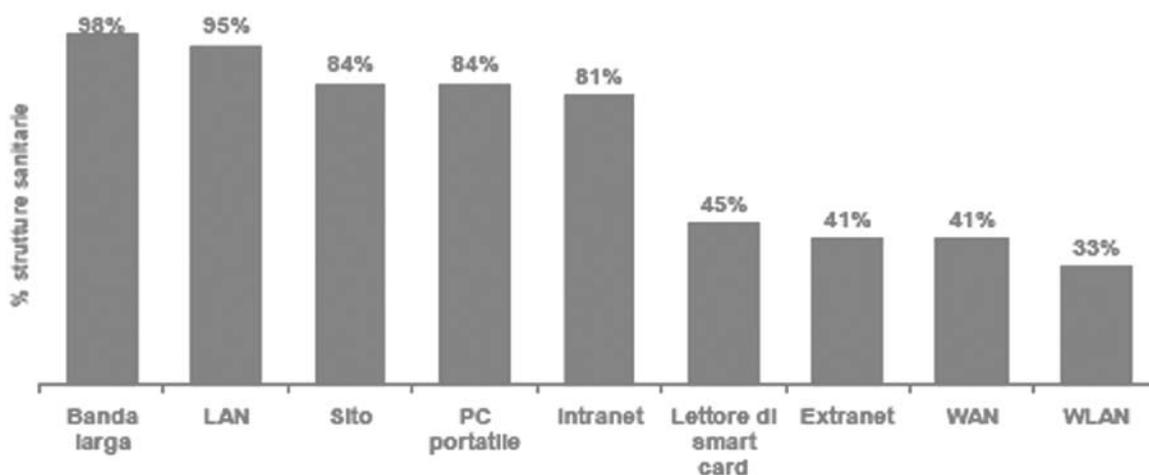
Solo il 69% delle scuole italiane risultano attualmente connesse a banda larga contro il 95,1% della Danimarca, il 91,6% dei Paesi Bassi, l'89% della Svezia, l'80% della Spagna e una media UE del 72,1%). Tale deficit si evidenzia anche nel numero di classi dotate di computer, decisamente inferiore in Italia (32%) rispetto ai principali paesi europei (UK con il 96,4%, Svezia con l'89,2%, Germania con l'80,1%, Francia con il 76,9% e Spagna con il 50%) e ad una media UE più che doppia (68%). Ne discende uno scarso utilizzo del computer come strumento (abituale) di didattica che si connette al dato relativo ai servizi digitali utilizzati dalla scuola: solo il 34% delle scuole si avvale di una LAN (contro una media UE superiore al 54%); l'11% degli studenti hanno a disposizione un indirizzo e-mail scolastico (contro una media UE del 23% e vette superiori all'80% per Svezia e Danimarca).





Nel settore della **giustizia**, il ritardo è attestato dalla spesa in ICT del sistema giustizia che rappresenta in Italia l'1,7% del budget dei tribunali contro il 27% dei Paesi Bassi, l'8,4% dell'Irlanda, il 7,5% della Danimarca.

In ambito **sanitario**, a fronte di una dotazione infrastrutturale sicuramente non deficitaria, l'attività medica è scarsamente digitalizzata: dall'esame dei servizi prestati emerge, infatti, un utilizzo delle infrastrutture limitato alle applicazioni sanitarie mentre l'uso generale depone per la messa a disposizione di servizi amministrativi e scarsamente interattivi.



1.3 La situazione in Toscana

(Fonte: "La Società dell'informazione e della conoscenza in Toscana – Rapporto 2008")

Per quanto attiene all'**uso delle tecnologie informatiche nei processi di produzione delle amministrazioni locali**, le scelte e le soluzioni tecnologiche adottate per informatizzare i processi sono diverse (in rete, in locale, attraverso l'impiego di strumenti di office automation) ed eterogeneo è il risultato ottenuto. Fra i diversi enti locali, sono le Amministrazioni provinciali a presentare i livelli di informatizzazione più elevati delle funzioni svolte, mentre la situazione delle Amministrazioni comunali evidenzia alcune funzioni ancora scarsamente informatizzate. In meno della metà dei Comuni e delle Comunità Montane della nostra regione la *gestione delle sportello unico* delle attività produttive avviene in maniera informatizzata e, da un confronto con i risultati della precedente indagine, si evidenzia che l'informatizzazione di tale attività si diffonde piuttosto lentamente.

Oltre il 97% delle Amministrazioni locali della Toscana dispone di un proprio *sito web istituzionale*, attraverso cui fornisce servizi telematici a famiglie, imprese e istituzioni: il 95,6% delle Amministrazioni locali consente agli utenti l'accesso ai servizi di visualizzazione e/o acquisizione di informazioni e il 90,5% permette l'acquisizione di modulistica attraverso procedure di download. Le percentuali si riducono sensibilmente considerando l'insieme di Amministrazioni che offrono servizi telematici a livelli di interattività più complessi. Il sito web non rappresenta l'unico canale utilizzato dalle Amministrazioni locali nei rapporti con l'utenza; fra le opzioni disponibili, gli enti toscani ricorrono anche agli sms (il 18,0%), ai call center (16,1%) e al chiosco telematico (10,1%). Il confronto con la situazione registrata a livello nazionale, inoltre, evidenzia per la PA toscana un ricorso più ampio ai canali di comunicazione alternativi.

Tipologia amministrazioni locali	Call Center	Tecnologia mobile (WAP/GPRS/UMTS)	Tecnologia mobile (SMS)	Chiosco telematico	Televisione digitale terrestre	Altro
Toscana						
Comuni	15,7	4,5	18,2	9,6	3,5	25,5
Comunità Montane	15,0	10,0	15,0	5,0	0,0	25,0
Province	30,0	0,0	20,0	40,0	0,0	40,0
Totale Amministrazioni locali	16,1	4,7	18,0	10,1	3,5	25,9
Italia						
Comuni	14,5	2,7	6,9	2,8	0,6	31,2
Comunità Montane	16,3	5,3	6,9	4,3	0,3	34,6
Province	32,4	5,9	32,4	12,7	4,9	23,5
Totale Amministrazioni locali	15,0	2,9	7,3	3,2	0,8	31,3

Toscana e Italia. Anno 2007 - (Fonte: Settore Sistema Statistico Regionale, elaborazioni su dati Istat)

2.1 Principi generali

L'art. 1 della nostra **Costituzione**, nell'affermare il principio “*L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro*”, conferma l'importanza di dotarsi di strumenti adeguati - a livello normativo, organizzativo, tecnologico - per **favorire la crescita economica** e lo sviluppo del territorio, nell'ottica dell'incremento dei posti lavoro e della specializzazione e della qualificazione delle mansioni.

Come evidenziato nel Capitolo precedente, l'Italia ha accumulato un forte ritardo in termini di innovazione che la penalizza in termini di competitività. Le tecnologie dell'informatica e delle comunicazioni costituiscono uno degli elementi propulsori dello sviluppo, l'aumento del livello di innovazione è uno dei principali fattori che determinano una maggiore produttività, il miglioramento della qualità ed efficienza dei servizi e la creazione di posti di lavoro qualificato.

Devono pertanto essere implementate **azioni e strategie indirizzate a favorire lo sviluppo** di interventi e progetti innovativi attraverso specifici interventi normativi e programmatici.

In quest'ottica, a livello locale, si colloca anche la previsione dell'art. 2 dello **Statuto del Comune di Livorno** che, nel delineare i metodi e gli obiettivi che devono guidare l'azione di governo, prevede “*Il Comune, quale soggetto promotore dello sviluppo sociale, economico, culturale della comunità locale e della qualità dello sviluppo stesso, privilegia il metodo della **programmazione e pianificazione economico - territoriale**. A tal fine il Comune individua e rappresenta gli obiettivi di sviluppo dell'area territoriale interagendo nel loro perseguimento con gli Enti locali e le Amministrazioni dello Stato, assume la gestione diretta o indiretta dei servizi pubblici, promuove e coordina le attività dei soggetti pubblici e privati operanti sul territorio, favorendo altresì l'iniziativa privata e cooperativistica, perseguendo la diversificazione della base economico - produttiva con la promozione dello **sviluppo anche della piccola e media impresa**, del terziario avanzato, dell'artigianato e del turismo. Il Comune si impegna nel favorire l'educazione dei giovani e lo **sviluppo di competenze aggiornate alle esigenze della società attuale, al fine di favorire la realizzazione della personalità nel mondo del lavoro, secondo la capacità individuale**”.*

2.2 Le politiche europee - linee strategiche

In occasione del Consiglio europeo di Lisbona (marzo 2000), è stata avviata la cosiddetta “**strategia di Lisbona**” con lo scopo di fare dell'Unione Europea l'economia più competitiva del mondo. Sviluppata nel corso di diversi Consigli europei successivi a quello di Lisbona, questa strategia si fonda su tre pilastri:

1. un pilastro **economico** che deve preparare la transizione verso un'economia competitiva, dinamica e fondata sulla conoscenza, con l'accento posto sulla necessità di adattarsi continuamente alle evoluzioni della società dell'informazione e sulle iniziative da incoraggiare in materia di ricerca e di sviluppo;
2. un pilastro **sociale** che deve consentire la modernizzazione del modello sociale europeo grazie all'investimento nelle risorse umane e alla lotta contro l'esclusione sociale;
3. un pilastro **ambientale** (aggiunto in occasione del Consiglio europeo di Göteborg nel giugno 2001) che focalizza l'attenzione sul fatto che la crescita economica va dissociata dall'utilizzazione delle risorse naturali.

Le politiche in questione rientrano quasi esclusivamente nelle competenze attribuite agli Stati membri, pertanto è stato messo in atto un metodo di coordinamento aperto che comprende l'elaborazione di piani d'azione nazionali. Nel giugno 2005, nel quadro del partenariato rinnovato di Lisbona per la crescita e l'occupazione, è stato lanciato il nuovo Piano strategico della Commissione europea per l'informazione e i media - **“2010 - società europea dell'informazione”** - imperniato su tre priorità:

1. realizzazione di uno spazio unico europeo dell'informazione che incoraggi un mercato interno aperto e competitivo per la società dell'informazione e i media;
2. rafforzamento dell'innovazione e dell'investimento nella ricerca per quanto concerne le tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
3. una società europea dell'informazione fondata sull'inclusione che dia priorità al miglioramento dei servizi pubblici e della qualità della vita.

2.3 La normativa nazionale e regionale - riferimenti

In molteplici occasioni, negli scorsi anni, i governi nazionali hanno prestato particolare attenzione ai processi innovativi della P.A. evidenziando come la semplificazione delle procedure da un lato e i benefici diretti ed indiretti per il cittadino/utente dall'altro passavano anche da un miglioramento della comunicazione ed interconnessione tra la P.A. e il cittadino. Questo intento si evince anche dall'analisi della produzione normativa maggiormente rilevante in materia:

▪ il **D.P.R. 445/2000 (Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa)**, che riunisce in un'unica fonte norme sulla documentazione amministrativa e sul documento informatico, introducendo importanti strumenti di semplificazione. In particolare, il Capo IV dà disposizioni sul “Sistema di gestione informatica dei documenti” ed analizza le tematiche della gestione informatica dei documenti e dell'accesso ai documenti e alle informazioni del sistema, della gestione dei flussi documentali oltre alla tenuta degli archivi.

▪ il **D.Lgs. 82/2005 (Codice della Amministrazione Digitale)** che ha dato nuovo impulso alla attuazione di meccanismi deputati a realizzare avanzate tecnologie informatiche per una trasformazione profonda del modo di operare della P.A. Il Codice **ha reso obbligatoria l'innovazione nella P.A.**, da un lato dando ai cittadini il diritto di interagire sempre, dovunque e verso qualsiasi Amministrazione attraverso Internet, posta elettronica e reti; dall'altro stabilendo un principio organizzativo essenziale rappresentato dalla reperibilità e disponibilità di tutte le informazioni in modalità digitale. In sostanza, il Codice ha creato il quadro legislativo necessario per dare validità giuridica alle innovazioni, introducendo nuovi diritti per i cittadini e le imprese e definendo regole e limiti per garantirne l'effettivo godimento.

▪ la **Legge 69/2009 (Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile)** ha introdotto alcune ulteriori ed importanti misure per favorire l'innovazione e la semplificazione delle procedure, l'eliminazione degli sprechi e l'introduzione di buone prassi nelle pubbliche amministrazioni, l'aumento della trasparenza ed il miglioramento dei rapporti con il cittadino. Di particolare interesse, le *modificazioni apportate al citato Codice della Amministrazione Digitale*, in riferimento al quale è stata conferita delega al Governo ai fini della sua modifica prevedendo tra i criteri ed i principi da seguire: forme sanzionatorie per le P.A. che non ottemperano alle prescrizioni del Codice, norme più semplici per la firma digitale, censimento dei servizi on line esistenti, monitoraggio dell'innovazione all'interno della P.A., valutazione economica dei progetti innovativi, obbligo del digitale tra le procedure interne, indicatori di prestazione tra i siti delle P.A., estensione del Codice alle società pubbliche. Tra **le priorità della legge sulla semplificazione**: la diffusione delle *buone prassi* e la **riduzione dei termini** per l'adozione dei procedimenti amministrativi e per l'erogazione dei servizi pubblici; la **trasparenza** nei rapporti Amministrazione/utente; la

progressiva smaterializzazione della documentazione prodotta e gestita dalle P.A.

La Regione Toscana, sin dalla seconda metà degli anni 90, ha deciso di favorire il processo di innovazione organizzativa e tecnologica delle Pubbliche Amministrazioni del territorio regionale ai fini della semplificazione amministrativa e della qualità e accessibilità dei servizi pubblici incentrandosi sullo sviluppo della Rete Telematica Regionale Toscana (RTRT).

La **L.R. 1/2004** (modificata dalla L.R. 33/2007) *“Promozione dell’Amministrazione elettronica e della società dell’informazione e della conoscenza nel sistema regionale. Disciplina della Rete telematica regionale toscana”* concerne la programmazione e la promozione di attività volte, in particolare, alla realizzazione di modalità di amministrazione elettronica, da realizzare attraverso una strategia unitaria ed organica ai fini sia della semplificazione, trasparenza e integrazione dei processi interni, sia dell’efficienza dei servizi per i cittadini e le imprese.

In questo contesto, la Regione favorisce e sostiene l’avvio di programmi e progetti di iniziativa di Enti locali della Toscana aventi ad oggetto la **“Società dell’informazione e della conoscenza”** determinando, nel contempo, le specifiche azioni oggetto di interventi a sostegno di iniziative territoriali, sia a livello annuale che pluriennale.

Costituiscono priorità di azione e di investimento le quattro macro azioni delineate nel PR-SIC: **e-Infrastrutture** (infrastrutture tecnologiche abilitanti), **e-Servizi** (politiche per offerta di servizi alla comunità), **e-Competitività** (politiche per uno sviluppo economico sostenibile), **e-Comunità** (politiche per accesso e partecipazione); sono promossi anche interventi per la creazione di *aree full digital*, ovvero per l’integrazione digitale dei processi amministrativi con presenza sul territorio di un’ampia e stretta cooperazione tra istituzioni, enti e soggetti privati.

In fase di realizzazione del programma di sviluppo della società dell’informazione, e nell’ottica della programmazione a livello nazionale, recentemente, *la Toscana ha stipulato con il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione un **Protocollo di Intesa** per l’Innovazione organizzativa, tecnologica e di processo nella Pubblica Amministrazione, nella logica di servizi per i cittadini e le imprese.*

Gli *obiettivi strategici* individuati nell’accordo sono il dispiegamento di infrastrutture regionali per: l’accesso sicuro e autenticato ai servizi; la dematerializzazione; servizi per la scuola ed a supporto degli sportelli unici; servizi per la gestione di dati personali sensibili. Inoltre, è previsto: il potenziamento e la qualificazione dell’intervento di banda larga; la qualificazione della rete regionale dei PAAS (Punti di Accesso Assistito ai Servizi) come Rete Amica all’interno del progetto promosso a livello ministeriale.

Con la recentissima **“Legge di semplificazione e riordino normativo 2009”** (n. 40 del 23.07.2009), la Regione ha riaffermato la sua intenzione di operare per rimuovere e prevenire gli ostacoli che di fatto impediscono la piena parità di accesso alle informazioni e alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Tra gli obiettivi della Legge vi sono: ridurre gli oneri e gli adempimenti amministrativi che gravano sui cittadini e sulle imprese; snellire le procedure ed accorciare i tempi burocratici; utilizzare l’innovazione tecnologica nei rapporti fra Pubblica Amministrazione, cittadini ed imprese.

2.4 I Piani di e-Government

Negli anni, a livello nazionale, si sono susseguiti “Piani di e-Government”, ovvero strumenti di programmazione delle azioni dirette all’introduzione delle innovazioni tecnologiche, per allineare l’Italia agli altri Paesi europei.

Il **Piano di e-Government 2012** propone scelte coerenti con la strategia di Lisbona essendo finalizzato

al miglioramento della regolamentazione ed alla riduzione degli oneri amministrativi per il rafforzamento della competitività, della crescita e dell'occupazione, all'utilizzo delle nuove tecnologie ICT ed al soddisfacimento delle esigenze dei cittadini. Per questo, intende potenziare il ruolo della P.A. valorizzando le risorse tecnologiche e migliorando l'efficacia dei servizi pubblici per il cittadino e per le imprese, con l'obiettivo prioritario del superamento del digital divide.

Nell'attività di governo, gli obiettivi sono diretti, in particolare, al coordinamento delle politiche, all'individuazione delle priorità, alle modifiche legislative per facilitare i processi di innovazione, alla gestione delle risorse pubbliche di sostegno all'innovazione tecnologica. Il Piano è rivolto alle amministrazioni centrali e locali ed alle imprese ed il primo passo da compiere per assicurare la finalizzazione dei progetti e l'efficace uso delle risorse è rappresentato dalla stipula di protocolli di intesa a livello istituzionale.

I quattro ambiti di intervento prioritari per le applicazioni ITC sono:

- **settoriali**, rivolti alle amministrazioni statali ed università, con obiettivi incentrati su scuola, università, giustizia, salute, imprese, cultura, turismo, infrastrutture, ecc.;
- **territoriali**, riferiti alle Regioni ed alle città capoluogo con quattro obiettivi: anagrafi, dati territoriali, carte dei servizi, servizi in banda larga;
- **di sistema**, finalizzati allo sviluppo delle infrastrutture per ridurre il digital divide e migliorare l'accesso ai servizi con sei obiettivi: trasparenza ed efficienza P.A., dematerializzazione, Sistema Pubblico Connettività, rapporto cittadino/P.A., trasferimento know-how dell'innovazione, sicurezza sistemi informativi e reti;
- **internazionali**, per mantenere gli impegni nelle reti europee delle infrastrutture, dell'innovazione e delle best practices.

3.1 Linee strategiche

L'innovazione si riferisce ai servizi, all'organizzazione gestionale e tecnologica: "Innovare Livorno" significa investire in una **strategia complessiva** rivolta non soltanto alla parte strettamente tecnologica ma a tutto l'insieme dei processi e delle procedure che competono all'Ente, da calibrare anche in relazione alla spinta all'evoluzione ed al cambiamento che investe su larga scala un'intera società.

Devono pertanto essere implementate **strategie ed azioni** indirizzate a favorire lo sviluppo di interventi e progetti innovativi attraverso specifici interventi programmatici.

È proprio ai cittadini ed alle imprese che bisogna guardare per valutare anche l'efficacia dell'agire dell'Amministrazione e calibrare progetti ed azioni; per questo, è necessario creare possibilità di interazione, aumentare la trasparenza, semplificare gli accessi per accrescere il ruolo propulsore della collettività e misurare il grado di apprezzamento dei servizi resi (customer satisfaction).

3.2 Obiettivi

Questi gli **obiettivi** di riferimento:

- 1. Creazione di un Tavolo dell'Innovazione**, per il consolidamento e lo sviluppo di rapporti cooperativi con gli altri Enti, imprese, organi, associazioni e con le Società a partecipazione comunale, con particolare riferimento ai soggetti che erogano pubblici servizi; per individuare e realizzare progetti strategici per la crescita della competitività del territorio attraverso l'innovazione. Obiettivo è individuare e rafforzare le competenze distintive del territorio e attraverso la creazione di un sistema di rete di relazioni e idee progettuali favorirne lo sviluppo.
- 2. Passaggio da eGovernment a ePartecipation**, ovvero implementazione e ottimizzazione dei sistemi organizzativi per la gestione di servizi digitalizzati all'interno dell'Amministrazione e promozione di politiche per la diffusione ed il potenziamento dei processi di digitalizzazione nei rapporti con gli stakeholders del territorio (cittadini, imprese, associazioni, ecc.) e reale partecipazione dei cittadini come soggetti attivi alla progettazione dei servizi.

3.3 Metodi e strumenti

3.3.1 La digitalizzazione dei processi

Ai fini della innovazione digitale per la semplificazione del rapporto tra P.A./cittadini/imprese, è necessario definire, in linea con le politiche promosse ai diversi livelli istituzionali, un ampio programma inter-istituzionale che coinvolga gli stakeholders del territorio e che abbia la sua scadenza naturale entro la fine della legislatura, per la promozione di **un piano progressivo di switch off dei processi burocratici cartacei a favore di quelli digitali**.

Tra le misure orientate in questa direzione vi sono:

1. promozione della stipula di **protocolli di intesa tra gli Enti**, finalizzati all'interscambio ed alla collaborazione ai fini della digitalizzazione dei processi di gestione dei procedimenti di rispettivo interesse;
2. incentivazione dell'utilizzo dei servizi di portale e di **caselle di posta elettronica** abilitate a rice-

vere/inviare comunicazioni di valenza istituzionale ed amministrativa, ai fini dello sviluppo dei rapporti on-line Amministrazione/cittadini/impres;

3. **ricerca di finanziamenti** per la realizzazione delle politiche di innovazione ed investimenti in collaborazioni per implementare le attività di ricerca e sviluppo;
4. potenziamento dello **Sportello Unico Attività Produttive**, implementando i servizi rivolti alle imprese in formato digitale e dello Sportello unico per l'edilizia;
5. incentivazione della realizzazione di interventi per la promozione **dello switch-off dal cartaceo al digitale**, sia nel territorio comunale che all'interno dell'Amministrazione;
6. sviluppo ed introduzione di strumenti per il **superamento del digital divide** nel contesto cittadino e per accompagnare il processo di alfabetizzazione digitale delle categorie più svantaggiate e della cittadinanza in generale;
7. promozione di iniziative di **sensibilizzazione** (convegni, seminari, campagne di informazione) per migliorare l'attitudine culturale e la familiarità dei cittadini nell'uso di nuove tecnologie e per favorire la capacità di utilizzare i servizi telematici resi disponibili dall'Amministrazione;
8. organizzazione di **corsi di formazione** rivolti al personale interno per l'uso delle tecnologie digitali applicate al lavoro nell'Ente.

3.3.2 L'innovazione come strumento di marketing territoriale

Il marketing territoriale è costituito dall'insieme degli strumenti per la promozione del territorio attraverso una comunicazione che ne valorizzi le potenzialità di sviluppo e le caratteristiche socio-economiche e ambientali.

Le azioni di marketing, pertanto, non possono prescindere dalla presenza sul territorio della Pubblica Amministrazione (a livello regionale e locale) che deve essere in grado di creare, sviluppare e salvaguardare la rete di relazioni che va a connotare il sistema economico locale nell'ottica di una strategia condivisa.

Per rendere possibile questo, l'Amministrazione deve assumere il ruolo di **soggetto propulsore di iniziative innovative ed essere in grado di interpretare, coordinare e rappresentare adeguatamente gli interessi dei diversi stakeholder del territorio.**

Pertanto le azioni per una innovativa strategia di marketing territoriale possono essere sintetizzate nelle seguenti fasi:

1. progettazione di un insieme efficace di servizi territoriali;
2. creazione di incentivi di ricerca e di rete per le aziende;
3. miglioramento delle condizioni per l'accesso all'area;
4. promozione dei valori e dell'immagine del territorio.

Tra gli strumenti telematici utilizzati ai fini dello sviluppo di strategie di marketing, si fa riferimento al *web marketing*, ovvero la branca di attività che sfrutta le modalità telematiche per sviluppare servizi di promozione, distribuzione o assistenza agli utenti e alle imprese (in genere mediante siti internet), affiancandosi agli strumenti tradizionali di promozione ed alle indagini di mercato off-line. Nel futuro, lo sviluppo di internet mobile consentirà all'utente che si trova sul posto di poter consultare il sito per avere dati, consigli, informazioni; per questo, oltre alla progettazione di interfaccia web dei siti

in linea con gli obiettivi definiti nelle strategie di marketing, dovrà essere previsto l'inserimento di strumenti di interazione con i fruitori (google maps, SMS, ecc.).

3.3.3 Best Practices

La creazione di collezioni di *best practices* è considerata attualmente una delle principali modalità per trasferire in modo efficace soluzioni e servizi informatici: le prassi generalmente riconosciute come migliori in termini di efficacia sono infatti utilizzate in diversi contesti territoriali per favorire politiche di sviluppo ed obiettivi di innovazione.

La Commissione Europea, partendo dalle sei categorie di “esclusione digitale” indicate nel Programma i2010, ha identificato una serie di best practices, promosse da diversi Paesi europei (Austria, Grecia, Gran Bretagna, Germania, ecc.), suddivise in tre aree di interesse:

- **accesso alle reti a banda larga** (finalizzate alla eliminazione di barriere fisiche e socio-culturali all'accesso alla rete);
- **servizi** (che individuano l'efficacia di alcuni servizi pubblici telematici - e-Government, sanità, e-Learning - per la diffusione della banda larga ed il superamento delle barriere culturali);
- **e-Inclusion** (che evidenziano le iniziative per favorire l'inclusione digitale di alcune tipologie di popolazione maggiormente a rischio di esclusione, minoranze etniche, anziani, donne, giovani).

In linea con quanto posto in essere a livello europeo, l'individuazione di best practices applicabili al nostro contesto organizzativo e territoriale può costituire uno strumento prezioso per meglio indirizzare le strategie ed i programmi di innovazione dell'Amministrazione.

Tra le attività da porre in essere per questa finalità possono essere elencate:

1. **preventiva individuazione**, nel quadro complessivo delle attività di competenza dell'Ente, di attività “significative” (per loro natura maggiormente interessate alla sperimentazione ed applicazione di “modelli” innovativi esportati da altre realtà) e/o di situazioni di criticità sulle quali è necessario intervenire;
2. **specifica attività di ricerca ed identificazione**, per ciascun ambito di intervento, di best practices in possesso di elementi analoghi (obiettivi, ambito e modalità di applicazione, fonte di provenienza, destinatari);
3. attività di **studio ed analisi di fattibilità** che indichi i percorsi procedurali più idonei a rendere “esportabili” ed attuabili tali esperienze in relazione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione e programmazione delle relative misure di azione.

4.1 Innovazione strategica, organizzativa e tecnologica

L'apertura dei mercati e l'instabilità della domanda, l'incremento della pressione competitiva, la necessità di qualificare i contenuti produttivi esigono una nuova definizione di *strategia cooperativa*: lo sviluppo di forme stabilizzate di cooperazione tra operatori può favorire il consolidamento organizzativo delle imprese, l'innovazione, l'accesso a risorse che per le singole aziende sarebbero troppo costose.

I vantaggi offerti dalla cooperazione nei sistemi produttivi locali fanno emergere l'esigenza di promuovere "ambienti" idonei ad incentivare e favorire reti tra imprese in grado di favorire opportunità di crescita, innovazione e competitività.

In questo contesto, assumono priorità interventi che focalizzino l'attenzione sull'innovazione realizzando, anche attraverso le associazioni di categoria, una efficace progettazione e coordinamento con le imprese e tra le imprese chiamate ad attuare progetti innovativi attraverso la costituzione di:

- **Tavolo dell'Innovazione**, composto da enti, associazioni di categoria e rappresentanti dell'offerta tecnologica finalizzato ad individuare, promuovere, incentivare le competenze distintive del territorio attraverso progetti e strumenti ad hoc;
- **Gruppi di lavoro su settori strategici settoriali**, coordinati dal Tavolo dell'Innovazione, finalizzati all'incontro tra "domanda e offerta di innovazione" (settori produttivi e servizi innovativi e tecnologici), realizzando accordi, consorzi, reti tra settori produttivi e laboratori di ricerca.

4.1.2 Aree strategiche: competenze distintive e sviluppo competitivo

In questo contesto, assume estrema importanza privilegiare:

- individuazione di **aree strategiche** su cui puntare il rilancio dell'innovazione dell'economia (**portualità e logistica, energia, ambiente, chimico/petrochimico, nautica/cantieristica, tecnologie del mare, automotive, turismo, scienze della vita, edilizia**), specificando per ciascuna di esse le priorità, le azioni in essere e gli ulteriori spazi di sviluppo;
- applicazione a ciascuna area strategica di specifiche **policy** in stretta connessione con i concetti trasversali di: **tecnologie innovative, green economy, marketing territoriale, internazionalizzazione**;
- **individuazione dei soggetti** ai quali far riferimento nei diversi settori strategici (grandi imprese, PMI, settore universitario e della ricerca) per la creazione di cluster e reti a valore aggiunto;
- attuazione di **iniziative condivise**, anche instaurando forme di collaborazione pubblico/privato, ed *aumento di competenze* distintive territoriali.

4.1.3 Le aziende in rete

Uno dei principali obiettivi del Tavolo dell'Innovazione sarà l'incentivazione e la promozione delle reti di imprese. Particolare attenzione sarà rivolta verso l'individuazione e la ricerca dei cosiddetti "campioni nascosti", ovvero imprese innovative eccellenti nel proprio ambito di competenza e verso la loro promozione e sostegno attraverso la creazione di reti e laboratori di ricerca ed innovazione.

Le aziende in rete, instaurando relazioni di minima di dimensione regionale, hanno la possibilità di:

- allargare l'offerta unendo le competenze distintive di ciascuna azienda;
- effettuare investimenti che non sarebbero possibili alla singola impresa;
- aumentare il potere di negoziazione sul mercato;
- condividere servizi trasversali (con i relativi costi);
- sviluppare iniziative innovative (di prodotto, di mercato, di organizzazione) e nuove applicazioni tecnologiche, incrementare la competitività.

Il conseguimento di questi obiettivi è riconosciuto anche dalla recente normativa in materia (**L. 23.07.09 n. 99** "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese nonché in materia di energia") che individua nel **"Contratto di rete d'impresa"** uno strumento agile (e non burocratico) che consenta alle imprese di minori dimensioni di aggregarsi per esigenze, appunto, finanziarie, amministrative, di ricerca, di marketing.

La medesima legge prevede anche la razionalizzazione della normativa e degli strumenti a favore della **internazionalizzazione delle imprese**.

Tali strumenti potranno essere più proficuamente attivati, in concreto, da quelle imprese non solo orientate agli IDE (Investimenti Diretti Esteri) e non più all'esportazione "classica", ma che realizzino una strategia cooperativa (nel senso del "make together") e appartengano a una realtà territoriale che si proponga un posizionamento internazionale e che abbia realizzato:

- unitarietà nei soggetti impegnati nell'attrattività;
- competitività su interventi di natura materiale quali infrastrutture/razionalizzazione delle aree industriali nonché su azioni di sistema di natura immateriale nel senso appunto della innovatività.

La realizzazione di **reti di imprese** deve oggi essere letta in connessione con la gestione telematica/digitale dei processi produttivi e l'innovazione (organizzativa e tecnologica) per l'interoperabilità.

Sulla base delle politiche definite e condivise a livello internazionale (Strategia di Lisbona aggiornata poi nel documento i2010), lo sviluppo dell'ICT risulta sempre più interconnesso e vitale per la costruzione di una nuova economia sostenibile e la reale interoperabilità di reti e filiere tra le imprese.

L'applicazione delle tecnologie dell'informazione e della conoscenza può favorire e far sviluppare i sistemi economico-produttivi attraverso:

- sostituzione dello **spostamento di persone e materiali con flussi di informazioni**;
- revisione dei processi di progettazione sostituendo, in parte o interamente, i prototipi fisici con **rappresentazioni virtuali**;
- supporto alle **filiere produttive** e distributive e alle catene di fornitura ottimizzando la logistica e la mobilità;
- ampliamento le **modalità di monitoraggio e controllo del territorio** (pianificazione ambientale e territoriale anche ai fini di nuovi insediamenti produttivi), ecc.

4.2 Strategie per la competitività: innovazione e ricerca

All'interno dell'attività del Tavolo dell'Innovazione, particolare rilievo assume lo sviluppo di strategie

per la ricerca e l'innovazione in grado di agire sui meccanismi di creazione e circolazione della conoscenza grazie a:

- politiche focalizzate su ambiti tecnologico/settoriali di eccellenza;
- politiche multisettoriali e multidisciplinari orientate alla diffusione dell'innovazione tra settori, alla creatività imprenditoriale, alla generazione del nuovo ed alla ricchezza dei settori di interesse.

Punto di partenza è la definizione bottom-up di una strategia di innovazione che si inserisca in una strategia di sviluppo territoriale (non di "sopravvivenza") condivisa, nella quale siano delineati con chiarezza:

- analisi dell'area, della domanda di innovazione (le imprese e i loro bisogni), dell'offerta di innovazione (le strutture esistenti e la loro capacità di risposta);
- obiettivi, tempi, competenze, partenariati;
- definizione delle azioni, dei servizi, degli strumenti da attivare;
- monitoraggio della strategia, criteri di misurabilità dei risultati.

Di fondamentale importanza risulta essere una forte collaborazione tra tre soggetti, la PA, le imprese ed il mondo della ricerca, fondamentali per garantire la nascita di competenze e conoscenze ed il loro trasferimento. Una forte collaborazione ed un allineamento di strategie tra questi tre soggetti sono la base per lo sviluppo dell'Innovazione e del territorio.



Le *strategie* devono essere rivolte a sostenere la formazione e le infrastrutture di ricerca di varia tipologia e funzione integrandone l'attività e il collegamento con il territorio quali:

- **Parchi/Poli scientifici** e tecnologici con specializzazione settoriale per sostenere l'eccellenza che vedano la presenza di grandi imprese e PMI, dipartimenti universitari per **la creazione di Laboratori** di eccellenza;
- **Incubatori per l'assistenza a imprese start-up** con condizioni di entrata e di permanenza trasparenti e condivise.

La strategia culturale poi sarà rivolta a suscitare un atteggiamento fiduciario verso nuove forme di organizzazione imprenditoriale:

- **Cluster come sistemi di aggregazione d'impresa** a elevata specializzazione tecnologica che non siano strutture burocratiche, ma centri unitari realmente operativi sui quali intervenire con misure specifiche e diversificate.
- **Reti di impresa** che nello scambio di output sia fisici (beni/servizi) che immateriali (conoscenze/

informazioni) superino i vincoli della dimensione mantenendo specializzazione, flessibilità, capacità di adattamento ai mercati.

- **Grande Impresa - rete di PMI**, quale forma evolutiva della grande impresa oligopolistica mono-settoriale che svolga un ruolo leader verso le imprese di minori dimensioni per creare sinergie e far convergere la rete verso obiettivi comuni.

Deve essere soddisfatta la domanda individuando problemi rilevanti in ambiti applicativi prioritari (suddivisi per mercati e settori tecnologici emergenti) con l'*obiettivo* di:

- **attrarre e facilitare l'insediamento** di attività produttive ad alto valore aggiunto;
- valorizzare le risorse umane e il reclutamento di **giovani emergenti** per specializzazione e capacità, tenendo anche presente che l'educazione alla conoscenza deve partire dalle scuole inferiori;
- favorire gli **investimenti in ricerca e sviluppo delle imprese** sia grandi che piccole, anche a conduzione familiare, che caratterizzano, per diffusione, il nostro territorio.

Nello specifico gli *interventi*, in stretto contatto con la Regione Toscana per l'integrazione della progettualità e per la fruizione delle risorse disponibili, devono essere indirizzati verso:

- l'ascolto e quindi l'esplicitazione delle esigenze delle imprese esistenti - anche nei settori tradizionali - per **rimuovere gli ostacoli all'impegno nell'innovatività** con formule di animazione, sensibilizzazione e formazione;
- il sostegno allo **sviluppo di network di eccellenza** ed al settore dell'università e della ricerca;
- il supporto per lo sviluppo e l'innovazione tecnologica delle imprese e del territorio, **stimolando la nascita di nuove imprese in settori emergenti e favorendo il collegamento di queste imprese con le PMI dei settori tradizionali**;
- la vivificazione di settori caratterizzanti l'economia dell'area - quali commercio e turismo - da rilanciare come sistema integrato che punta sull'innovazione per un'affermazione territorialmente più ampia e di qualità;
- la strutturazione di interventi per **trattenere, attrarre e qualificare il capitale umano** e sostenere l'alta formazione, in collaborazione con Università, Enti di ricerca pubblici, Fondazioni e istituzioni private;
- la promozione dell'innovazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico, con particolare riferimento a progetti innovativi nei settori individuati come prioritari, strutturando in anticipo i canali di trasmissione ricerca/industria con il **trasferimento tecnologico** per consentire l'utilizzo immediato dei risultati per l'innovazione;
- la creazione di collegamenti con il **sistema dei finanziamenti** finalizzati all'innovazione tecnologica a livello centrale e locale, facendo superare - nell'investitore privato - la difficoltà "culturale" del rifiuto del rischio a investire in attività innovative;
- l'opposizione al fenomeno noto come **"fuga dei cervelli"** offrendo ai giovani la possibilità di realizzare progetti di ricerca innovativi in Italia, nelle nostre università e nei centri di ricerca. La vera sfida sta nel divenire poli di attrazione di giovani talenti grazie allo sviluppo di iniziative di richiamo e di soluzioni efficaci in ambiti disciplinari di eccellenza, atte a sostenere il processo di cambiamento. Nello specifico attività volte a **trattenere i giovani "inventori"** valorizzando lo sviluppo di percorsi formativi fortemente innovativi e competitivi a livello italiano ed internazionale. Tale percorso parte dalla convinzione che la creatività è prodromo dell'innovazione la quale informa un nuovo modello socio-economico capace di generare quell'"industria creativa traino

dell'economia europea” come risposta alla crisi strutturale (Jan Figel, Commissario Europeo nel 2006);

- la **realizzazione di progetti pilota - replicabili** nel territorio - per la diffusione ed il trasferimento tecnologico della ricerca all'impresa quali quelli, realizzati o in fase di realizzazione, di seguito descritti;
- **creazione di Laboratori di Innovazione**, dove sviluppare competenze distintive che siano in grado di attrarre ordini e commesse dal settore di riferimento (vedi Compolab).

4.2.2 Primo progetto avviato: Progetto Compolab

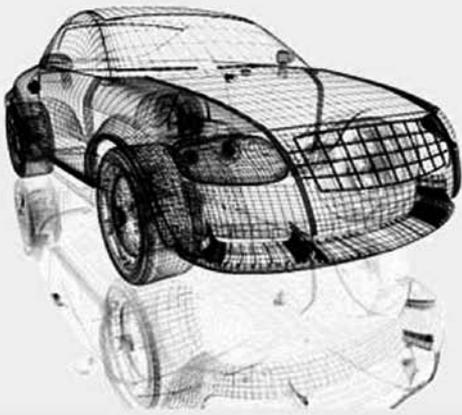
In attuazione degli obiettivi e delle esigenze del comparto evidenziate dall'“Osservatorio permanente sul comparto della componentistica” istituito nell'anno 2003, è stato realizzato “Compolab”, progetto finalizzato alla creazione di un **laboratorio di ricerca** a servizio della componentistica, promosso da Enti locali, Facoltà di Ingegneria dell'Università di Pisa, SPIL S.p.A. e Confindustria.

Laboratorio di ricerca

Compolab attua studi di ottimizzazione per prodotti e processi in essere (miglioramento prestazioni/qualità/affidabilità; riduzioni costi). Inoltre vengono effettuati studi per ricerca e sviluppo di nuovi prodotti/processi e di soluzioni per l'ottimizzazione di prodotti già esistenti.

Le aree di specializzazione allo stato attuale sono:

- **VSA** - studio delle tolleranze in 3D
- **LMS** - analisi del rumore
- **Digitalizzazione 3D**
- **CAD/CAE** (Catia V5)



L'attività del laboratorio, indirizzata alla realizzazione di prototipi e alla verifica di test di validazione (analisi delle tolleranze; valutazione della rumorosità; digitalizzazione in 3D; elaborazione CAD), è iniziata a marzo 2009 con gestione del PST-BIC S.r.l.

La specificità della strumentazione in dotazione garantisce la specializzazione del centro di ricerca e **lo rende attrattivo** per imprese non solo dell'automotive, ma di altri settori quali ed esempio navale. Un Comitato di Coordinamento (Provincia e Comune di Livorno, Facoltà di Ingegneria Università di Pisa, PST-BIC Livorno, SPIL, Confindustria Livorno) fornisce gli indirizzi generali strategici. Un Comitato esecutivo (PST-BIC Livorno, Facoltà Ingegneria Università di Pisa) attua gli indirizzi strategici e definisce il piano di marketing.

Compolab pertanto rappresenta il primo progetto di “Laboratorio di innovazione e ricerca” presente sul territorio, fortemente voluto e sostenuto dai tre soggetti principali: le imprese, la P.A. e il mondo universitario.

4.3 L'Università a Livorno

L'Amministrazione Comunale da tempo ha creduto alla strategicità della presenza di Poli Universitari di eccellenza sul territorio del Comune di Livorno. In tal senso sono stati realizzati sia il Polo Universitario di Logistica, sia il Laboratorio di Tecnologie del Mare.

Corso di Laurea in Economia e Legislazione dei Sistemi logistici

Attivato a Livorno con l'anno accademico 2006/2007, è nato dalla collaborazione tra l'Università di Pisa (Facoltà di Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche ed Ingegneria) e le istituzioni locali (tra gli enti sostenitori, Comune, Provincia, Camera di Commercio e Fondazione Cassa di Risparmi di Livorno; da maggio 2009, anche Autorità Portuale di Livorno), con l'obiettivo di disegnare un percorso formativo triennale ed interdisciplinare nei settori economico-aziendale, giuridico-politico e logistico-organizzativo.

La frequentazione del Corso offre ai giovani laureati possibilità di inserimento, in qualità di esperti o consulenti, in aziende private/pubbliche operanti nel settore economico della logistica e dei trasporti intermodali.

Il **Polo Universitario** livornese, che ha sede presso Villa Letizia, intende promuovere lo sviluppo di nuove iniziative: a marzo 2009, è stata inaugurata una Biblioteca riservata agli studenti; sono stati implementati corsi di lingue (spagnolo, cinese) per operatori e studenti; è in corso la realizzazione di un laboratorio informatico ed è prevista l'istituzione di una Laurea Magistrale destinata a creare sul nostro territorio un gruppo di ricercatori.

Polo di ricerca Tecnologie del Mare della Scuola Superiore S. Anna di Pisa

Il 30 maggio 2009 viene ufficialmente trasferita all'Amministrazione Comunale l'area demaniale dell'ex stabilimento balneare denominato "Scoglio della Regina".

Il Comune di Livorno e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, attraverso il recupero e la riqualificazione funzionale di tale immobile, intendono raggiungere diversi ed importanti obiettivi:

- realizzare un centro di competenza - Polo di ricerca - di alto valore scientifico e di eccellenza internazionale specializzato nel settore delle **Tecnologie del Mare**, in grado di sviluppare sul territorio iniziative di ricerca scientifica e tecnologica, educazione e formazione, collaborazione con le imprese e creazione di nuove iniziative imprenditoriali;
- valorizzare le risorse endogene del territorio in un settore trainante per l'economia locale e regionale come quello delle attività legate al mare e promuovere il **trasferimento di tecnologie innovative alle PMI** attraverso un sostegno attivo alla ricerca industriale ed alla creazione di reti ad hoc;
- favorire la creazione di un **cluster** di imprese, Università e centri di ricerca, istituzioni pubbliche in grado di collaborare e di promuovere, in forma congiunta, la generazione e l'assorbimento di nuove tecnologie e di prodotti/servizi innovativi;
- contribuire allo sviluppo economico, industriale, sociale e culturale della città attraverso un percorso volto alla valorizzazione dell'economia della conoscenza e alla creazione di un'identità urbana caratterizzata **dall'innovazione e dall'alta formazione**.

L'e-Government è finalizzato alla trasformazione dell'organizzazione del settore pubblico per fornire servizi tempestivi e completi, incrementare l'efficienza, tagliare i costi, aumentare la trasparenza e velocizzare i processi amministrativi di cittadini ed imprese. La sfida per le Amministrazioni è quella di adattarsi alle nuove tecnologie e di adottare una nuova organizzazione del lavoro, in un'ottica di modernità e innovazione.

Le tecnologie entrano nel quotidiano: l'erogazione di servizi telematici a cittadini, enti e imprese deve semplificare ed ottimizzare l'interazione tra il pubblico ed il privato. Le tecnologie informatiche sono la base per la costruzione di servizi innovativi, di piattaforme di collaborazione tra reti di imprese pubbliche e private e soprattutto per l'erogazione di servizi utili ai cittadini. Tra i dipendenti pubblici ed i cittadini vi deve essere un sistema di interazione di qualità e efficienza.

Per dare effettività al sistema, infatti, l'esigenza prioritaria è conquistare la fiducia dei cittadini nei servizi pubblici e, nello specifico, nei servizi resi attraverso la rete. A tal fine, è di fondamentale importanza lo sviluppo di azioni per:

- **favorire l'accesso alla rete e moltiplicare i canali di accesso** a servizi ed informazioni, anche ai fini della compartecipazione e della condivisione di conoscenze;
- **promuovere la diffusione e l'utilizzo di sportelli informativi** tecnologici per migliorare l'interazione di cittadini e imprese con la Pubblica Amministrazione;
- contribuire al **superamento del digital divide** attraverso l'attivazione di punti di accesso assistito sul territorio che possano permettere ai soggetti attualmente esclusi dalla società dell'informazione e della conoscenza di conoscere i benefici che derivano dall'ingresso nel suo circuito;
- impiegare le tecnologie per **rafforzare la comunità** attraverso l'attivazione di strumenti di **partecipazione digitale alla vita pubblica** e per favorire la crescita della cittadinanza attiva e della democrazia.

5.1 Diffusione dei servizi digitali: focus sulle esigenze

Per poter offrire adeguati servizi ai clienti esterni (cittadini, imprese, enti) è necessaria una opportuna reingegnerizzazione dei processi interni alla P.A. (clienti interni) e questa non può prescindere da un ripensamento complessivo delle dinamiche interne alla macchina burocratica: richiede nuovi standard di qualità e funzionamento nei rapporti interni tra gli uffici ed integrazione ed interoperabilità tra essi e le altre entità (Regione, enti nazionali...).

Sotto questi aspetti rendere innovativo il Comune significa:

1. offrire servizi nuovi a cittadini ed imprese per favorirne le attività, renderli più fruibili ed accessibili (servizi erogati sempre meno a sportello e sempre più in modo digitale);
2. semplificare le procedure e ridurre i "tempi della burocrazia" nella macchina interna grazie a sistemi integrati ed interoperabili;
3. ridurre i costi per indirizzare le risorse verso gli investimenti;
4. far partecipare la comunità al processo di sviluppo ed innovazione in atto (e-Inclusion).

In questo contesto, costituiscono leva strategica per la definizione dei programmi la concretizzazione

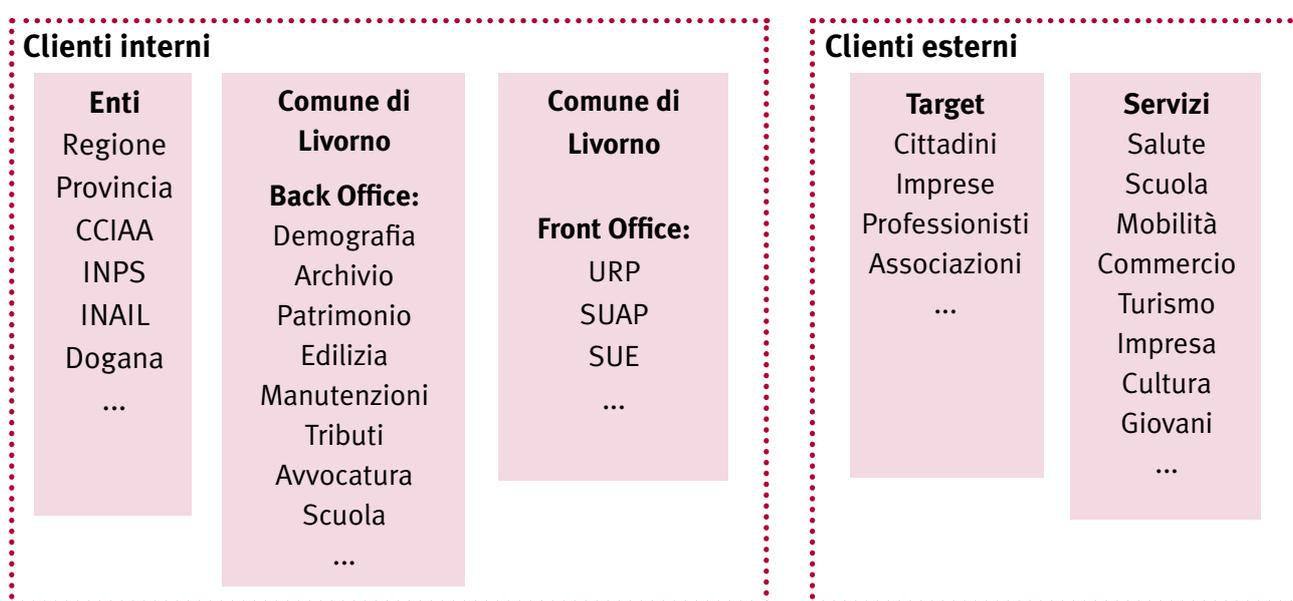
dei processi, la semplificazione delle procedure e la velocizzazione dell'attività amministrativa, le seguenti linee di azione:

1. l'implementazione delle offerte di **servizi on-line (e-government)** nei confronti di cittadini, imprese, professionisti, partendo dai bisogni espressi e rilevati dell'utenza per ridurre la presenza fisica allo sportello e favorire lo sviluppo di una società della informazione e della conoscenza;
2. lo sviluppo degli sportelli che funzionano in un sistema di rete con gli uffici comunali, con altre Amministrazioni e con l'utenza: dallo **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**, allo Sportello Unico per l'Edilizia (SUE) oggi in corso di costituzione.



COMUNE DI LIVORNO

Clienti Interni ed Esterni



5.2 Le nuove tecnologie abilitanti: Wi Fi, VOIP, WEB 2.0, Open Source

Uno dei fattori principali per lo sviluppo economico e sociale di un territorio è da ricercare proprio nella disponibilità di connessioni telematiche che permettano una costante e veloce comunicazione tra cittadini, imprese ed Enti. Per questo, deve essere perseguita l'interoperabilità dei sistemi all'interno dell'Ente e tra Enti e l'integrazione delle reti e delle banche dati che devono poter comunicare tra di loro. Di fatto, l'interoperabilità facilita l'interazione tra differenti sistemi e lo scambio ed il riutilizzo di informazioni anche tra sistemi non omogenei: un elevato grado di sinergia tra sistemi offre servizi e funzionalità nuove che facilitano e migliorano l'agire dell'Amministrazione.

Wi Fi

Negli ultimi anni le tecnologie senza filo (*wireless*) hanno sperimentato una crescita sostenuta sia nel settore delle comunicazioni mobili cellulari che in quello delle applicazioni di accesso alle reti fisse. In Italia, anche al fine di combattere tradizionali ritardi e squilibri economici e sociali, da tempo si è individuato nell'ammodernamento della Pubblica Amministrazione attraverso i moderni strumenti ICT un elemento di traino utile anche allo sviluppo. In questo quadro si collocano le iniziative del CNIPA per l'attuazione di un Sistema Pubblico di Connettività (SPC) comprendente un uso estensivo della larga banda, a livello sia della P.A. centrale che di quella locale, e **l'esigenza di approfondire**

alcune delle tematiche relative alle tecnologie wireless, nella consapevolezza che gli strumenti e le soluzioni wireless nella P.A. non sono ancora sufficientemente conosciuti e impiegati nonostante le grandi potenzialità che essi manifestano.

Nel futuro, dovranno pertanto essere messe in luce le **opportunità offerte dalle tecnologie wireless e mobile** in numerosi settori pubblici e privati, soffermando l'attenzione sulle soluzioni che possono aumentare la produttività della P.A. oltre che assistere il cittadino e le imprese nelle rispettive necessità di connettività e migliorare la fruibilità dei servizi erogati.

L'affermarsi della tecnologia Wi Fi, di recente, ha portato alla proliferazione di applicazioni ed utilizzi da parte degli utenti, al di fuori dei tradizionali canoni di connessione alla rete: sfruttando questa tecnologia alcuni Enti hanno creato ambienti per avvicinare gli utenti alle Pubbliche Amministrazioni offrendo la possibilità di usufruire del servizio di connessione alla rete al di fuori delle proprie sedi. La copertura del territorio con segnale Wi Fi è in genere finalizzata ai seguenti scopi: abbattere il digital divide, **agevolare la connettività con un servizio gratuito** (e in alcuni casi a pagamento) e, nello stesso tempo, favorire i cittadini nelle più svariate attività, siano essi residenti, studenti o turisti; in particolare, è prevista la possibilità di collegamento gratuito alle reti pubbliche ed a servizi di pubblica utilità.

A Livorno, è previsto l'avvio di progetti Wi Fi con installazione di access point nell'ambito delle sedi comunali e lo studio e la progettazione di soluzioni adeguate per **la copertura wireless di alcune zone del territorio comunale** (previa definizione di area Wi Fi, target di utenza, modalità di individuazione certa del navigatore, regolamentazione del servizio) per ogni singolo progetto.

Sistema VOIP (Voce tramite protocollo internet)

I vantaggi del sistema VOIP consistono nella possibilità di sostenere maggiori volumi di comunicazione e nell'offrire la possibilità di utilizzare la rete per fare telefonate; si tratta pertanto non soltanto di un risparmio di banda - perché i dati Voip viaggiano sugli stessi cavi delle reti informatiche di cui sono provviste le Pubbliche Amministrazioni - ma anche di denaro perché questo tipo di telefonate ha un costo vicino allo zero. Attualmente, il sistema, dove è stato applicato, viene usato all'interno degli uffici o tra le amministrazioni, ma è previsto il suo futuro utilizzo per qualsiasi comunicazione.

La recente normativa sulla semplificazione (Legge 69/2009) prevede disposizioni per accelerare la diffusione del Voip presso le Pubbliche Amministrazioni, nel contesto del Sistema Pubblico di Connettività (SPC); il Ministro per l'Innovazione predisporrà un programma biennale per assicurare, entro fine 2010, l'adesione al SPC di tutte le Amministrazioni Pubbliche, la realizzazione di progetti di cooperazione tra i rispettivi sistemi operativi e l'interoperabilità delle banche dati, con la finalità di ampliare la tipologia dei servizi, anche on-line, erogati a cittadini ed imprese ed aumentare l'efficienza del settore pubblico. Una novità importante riguarda i soggetti privati preposti all'esercizio di attività amministrativa: dovranno attenersi alle stesse condizioni previste per il settore pubblico per quanto attiene alle connessioni di rete e telefoniche che dovranno, quindi, viaggiare sul Voip.

Nel 2008, il Comune di Livorno **ha attivato sulla sua intera LAN aziendale un sistema di telefonia in VOIP** ed è attualmente in fase di completamento l'attivazione di tutte le postazioni dell'Ente presso i quasi 1600 dipendenti collegati e l'accreditamento delle adesioni adottate presso la Regione Toscana ai fini della verifica della compliance regionale.

WEB 2.0 ed Open Source

Il web 2.0 ha cambiato la rete aprendo la strada a servizi innovativi basati su una stessa filosofia: l'Amministrazione mette a disposizione la piattaforma e gli utenti creano il contenuto.

Si possono così integrare nella offerta dei servizi (vedi piattaforma AIDA) gli strumenti che incrementino la partecipazione ed il contatto con cittadini e imprese attraverso l'insieme di tutte quelle applicazioni on-line che permettono uno spiccato livello di interazione **sito-utente (blog, forum, chat,**

sistemi quali **Wikipedia, Youtube, Myspace, Gmail, Wordpress**, ecc.). Tutto ciò consentirà al territorio un rapporto meno formale e più pregnante per la P.A. che potrà consentire l'adeguamento dell'offerta dei servizi alle esigenze reali (e non presupposte dall'Amministrazione).

La Regione Toscana e l'Amministrazione hanno da sempre privilegiato un approccio open source nello sviluppo e nella condivisione di codice da parte degli enti. Il Progetto AIDA ad esempio è stato scelto per il **riuso** da parte di altre realtà, **estendendosi a ben 134 enti toscani e 48 di altre regioni Italiane.**

5.3 Organizzazione interna: Back Office per i clienti interni

Progetto Flussi Documentali

Tra i sistemi che hanno innovato l'agire dell'Amministrazione troviamo, *in primis*, lo sviluppo della piattaforma di **"flussi documentali"** (contenente flussi documentali, protocollo informatico, gestione atti, archiviazione documentale, firma digitale, gestione pratiche interne con workflow) con estensione a ulteriori tipologie di pratiche ed archiviazione digitale, oltre che a documenti informatici in parallelo allo sviluppo dei servizi on-line al cittadino.

La piattaforma unica per tutto l'Ente, integrandosi con il back office, consente la gestione del protocollo informatico interoperabile e di numerose procedure informatizzate con sistema di workflow management nei più svariati settori. È prevista la prosecuzione delle attività di reingenerizzazione interna delle procedure e di informatizzazione ulteriore delle stesse. In quest'ambito, l'Ente attualmente collabora con RTRT nel progetto operativo in tema di archiviazione documentale ed interoperabilità dei protocolli degli enti (in fase di conclusione) per adeguare il sistema informativo alla nuova proposta regionale sul tema dell'archiviazione documentale ed interoperabilità dei protocolli degli Enti (anche in vista dell'applicazione della c.d. dematerializzazione dei documenti), in connessione con l'espletamento di alcuni servizi tra gli Enti locali, regionali e nazionali.

L'evoluzione delle reti di telecomunicazioni verso capacità di comunicazione sempre maggiori costituisce condizione necessaria per lo sviluppo e la diffusione di servizi innovativi caratterizzati da crescenti livelli di integrazione ed interattività.

Progetto Banda Larga

Tra questi sono compresi i **servizi di accesso a banda larga** che identifica un vasto insieme di tecnologie accomunate da una peculiarità: quella di consentire il collegamento a Internet e alle Reti locali ad una velocità di trasmissione dei dati largamente superiore a quelle supportate dai sistemi tradizionali (sia in trasmissione che in ricezione). Per questo, le reti a banda larga sono una delle espressioni più avanzate della tecnologia dell'informazione; grazie alla fibra ottica sono in grado di trasportare enormi quantità di informazioni, con grande affidabilità, a velocità molto superiori rispetto ai cavi in rame tradizionali, consentendo così servizi più semplici, comodi ed efficaci. Grazie ai servizi offerti - caratterizzati non soltanto da una maggiore velocità di accesso ma anche da altre caratteristiche comuni a tutte le tecnologie: disponibilità di collegamenti sempre attivi, costi contenuti, capacità di integrare servizi diversi su una singola piattaforma di trasporto - le reti di telecomunicazioni a banda larga costituiscono l'infrastruttura di base per consentire lo scambio di informazioni e contenuti tra diverse strutture (enti, imprese, ecc.) distribuite sul territorio e tra queste e l'ambiente esterno con ripercussioni sull'efficienza ed efficacia dei processi e delle attività.

Di recente, la *Legge 69/2009* sulla semplificazione **ha sancito il passaggio di competenze in materia di banda larga dal Ministro delle Comunicazione a quello dello Sviluppo Economico.** L'impostazione è pertanto cambiata: da quella che assimilava internet agli altri mezzi di comunicazione ad un'altra che implicitamente include il **riconoscimento della rete quale infrastruttura di carattere strategico per le imprese.** Le nuove norme si inseriscono nel quadro di interventi del Governo diretti a favorire la semplificazione delle procedure per la posa dei cavi in fibra ottica, ovvero delle infrastrutture indi-

spensabili per ottenere la banda larga.

L'Amministrazione Comunale è ormai da anni collegata strutturalmente alla Rete Telematica Regionale Toscana secondo gli standard previsti dalla RTRT. Per quanto concerne la connessione al sistema di cooperazione applicativa (CART), l'Ente è, dal 2005, connesso in modalità di cooperazione applicativa mediante il NAL locale ad alcune delle più importanti piattaforme applicative della Regione Toscana (in particolare con il Progetto C4 ed il progetto C7 con cui il Back Office dell'Ente interagisce con l'invio delle informazioni relative alle transazioni effettuate dall'Ente nell'ambito del SUAP e dell'Ufficio Commercio).

Progetto Ordinativo Elettronico

Il sistema **Ordinativo elettronico** è finalizzato alla gestione informatizzata degli incassi e dei pagamenti a favore di cittadini, utenti e fornitori (la sperimentazione è iniziata nel settembre 2007). L'applicativo permette: a) verifica e correzione on line dei flussi con conseguente eliminazione del cartaceo; b) autorizzazione dei flussi con firma digitale con conseguente risparmio di tempo; c) riduzione dei tempi per le regolarizzazioni delle entrate ed ottimizzazione dei tempi di pagamento; d) verifiche immediate sulla liquidità dell'Ente e implementazione della reportistica legata alla gestione dei flussi. Dal giugno 2008, è stato adottato, in via sperimentale, il doppio binario: 1) procedura tradizionale di inoltro alla firma (stampa degli ordinativi, delle distinte di trasmissione e degli avvisi di pagamento, la verifica del responsabile sulla correttezza degli ordinativi emessi e la sottoscrizione manuale del Dirigente); 2) flusso in formato TXT per la Tesoreria e creazione di un flusso elettronico da inviare sul server del Tesoriere, firmato digitalmente.

L'iter procedurale relativo alla gestione economico-finanziaria potrebbe essere ottimizzato grazie alla attivazione di un sistema di autenticazione dei documenti digitali (firma digitale) con molteplici vantaggi che si coniugherebbero con la sperimentazione del mandato elettronico (in fase di collaudo) e con l'imminente avvento della fatturazione elettronica, attuando una gestione informatizzata a tutto tondo di tutti i processi legati al finanziamento ed alla contabilità. L'utilizzo della nuova procedura porterebbe le seguenti agevolazioni: taglio dei costi per l'abbandono dei documenti cartacei, razionalizzazione delle risorse umane, velocizzazione dei processi e verificabilità degli atti da parte di clienti interni ed esterni, da qualunque luogo ed in qualunque momento, agevolazione nell'accesso ad informazioni memorizzate nelle banche dati, trasparenza nelle procedure e garanzia sull'integrità ed autenticità dell'atto amministrativo.

Progetto PACTO (Portale per la produzione e l'accesso agli Atti dei Comuni e degli altri enti locali della Toscana)

È stato sviluppato dall'ITTIG (Istituto di Teoria e Tecniche dell'Informazione Giuridica) per offrire un supporto alle P.A. nella formazione di atti amministrativi e normativi direttamente trasferibili nel web attraverso software open source, standard nazionali aperti e tecnologie XML. L'integrazione del sistema informativo del Comune (protocollo, programma dei flussi documentali per la gestione ed archiviazione degli atti) con il Progetto PACTO è finalizzata alla introduzione di un processo di strutturazione intelligente degli atti per dotarsi di:

- strumenti informativi avanzati di supporto per la **corretta redazione degli atti amministrativi**, sia dal punto di vista tecnico-informatico che tecnico-giuridico, connessi alla gestione automatizzata dell'intero flusso documentale con relativa archiviazione in modalità digitale;
- l'**utilizzo di standard** atti a garantire, attraverso una adeguata organizzazione formale, funzionale e contenutistica, una formulazione omogenea, chiara e sistematica degli atti, anche con riconoscimento automatico dei rimandi normativi, interni ed esterni, presenti nel testo e collegamenti ipertestuali ai relativi documenti.

Progetto E-Learning

Permette agli utenti di ricevere contenuti multimediali ed accedere a contenuti formativi da postazioni attrezzate con conseguente riduzione dei costi affrontati per la formazione del personale. La ridu-

zione dei costi rispetto alla formazione tradizionale riguarda non soltanto i costi vivi (infrastruttura di formazione e docenze) ma può anche portare ad un miglioramento dell'utilizzo del tempo da parte del personale (minore necessità di assentarsi dal luogo di lavoro, minori tempi di spostamento, possibilità di fruire dei corsi in maniera diversificata rispetto agli altri). L'Ente è dotato di proprie strutture per la didattica informatica (2 aule corsi) ed utilizzerà sempre più l'e-Learning per competenze non disponibili all'interno dell'Amministrazione ed utilizzabili a distanza.

Progetto di videoconferenza

È prevista la realizzazione di un sistema di videoconferenza a supporto della attività di coordinamento provinciale e regionale svolta dal Comune di Livorno relativamente ai progetti di e-Government in cui, a seguito di protocolli d'intesa sottoscritti a livello provinciale, svolge un ruolo di ente capofila. Tale sistema consentirà altresì di intensificare i rapporti con altre realtà in ambito provinciale e regionale oggettivamente raggiungibili con forti disagi e costi notevoli (es. le isole e le Comunità montane aderenti ai progetti). Grazie alla attivazione di questo strumento, si intende introdurre elementi di efficienza amministrativa e contenimento dei costi per tutti gli Enti coinvolti e consentire una maggiore capacità di dialogo tra gli Enti ed una maggiore qualità nel coordinamento dei progetti.

Progetto SIT

Il poter disporre di un sistema informativo territoriale permette un controllo capillare del territorio monitorato e consente la possibilità di interventi basati sulla correlazione incrociata di informazioni provenienti da diverse fonti. Nello specifico, l'obiettivo del Progetto è il completamento del programma di recupero evasione ed elusione dei tributi comunali sull'occupazione del suolo pubblico, sui passi carrabili e sull'imposta sulla pubblicità, con successiva fase relativa al mantenimento/aggiornamento delle banche dati realizzate. A tal fine, l'integrazione cartografica è determinante nella prima fase dello stato di attuazione del progetto e successivamente per il costante monitoraggio della fiscalità espressa dal territorio.

Le finalità sono: verifica costante dello stato di attuazione del progetto di recupero dell'evasione dei tributi comunali Passi Carrabili, TOSAP e Imposta sulla Pubblicità; costante monitoraggio della fiscalità espressa dal territorio relativamente ai tributi comunali sui Passi Carrabili, TOSAP e Imposta sulla Pubblicità; con il progetto a regime, individuazione di automatismi finalizzati al rinnovo delle concessioni che generalmente sono di natura annuale, ma perdurano in più anni.

Sarà valutata l'opportunità di effettuare un collegamento strutturale al progetto ELISA della Regione Toscana.

Progetto Dematerializzazione

È uno dei tasselli della riprogettazione delle procedure della P.A. in una prospettiva digitale per il raggiungimento di risparmi diretti, in termini di carta e spazi recuperati, ed indiretti in termini di tempo, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Le tecnologie per la redazione, firma, protocollo, trasmissione e archiviazione dei documenti informatici dovranno essere adeguate alle previsioni normative (con particolare riferimento al Codice della Amministrazione Digitale, recentemente modificato ed oggetto di delega al Governo per ulteriori e più incisive modifiche), nell'ottica di una costante sensibilizzazione per il sempre minore utilizzo della carta (implementazione firma digitale e posta elettronica certificata, conservazione degli atti in formato digitale). In questo contesto, **il corretto svolgimento dei processi di archiviazione e conservazione dei flussi documentali in forma digitale è un fattore fondamentale** per garantire nel tempo l'integrità e la reperibilità dei documenti.

Il processo, quale naturale evoluzione della gestione documentale informatica già impiantata nell'Amministrazione, vedrà a breve la gestione in formato digitale dei provvedimenti dirigenziali e l'attivazione di un albo pretorio telematico nella Rete Civica alla luce delle recenti *previsioni normative* (Legge 69/2009) relative alla pubblicazione di dati ed informazioni sui siti internet degli enti pubblici: indirizzo di posta elettronica certificata a cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta; re-

gistro dei processi automatizzati rivolti al pubblico per la verifica a distanza da parte del cittadino dell'avanzamento delle pratiche; dati relativi alle retribuzioni ed i tassi di assenza del personale, ecc. (è previsto dalla legge quale data per lo switch off dal cartaceo al telematico l'anno 2013).

Progetto e-procurement

L'introduzione dell'e-procurement nella Pubblica Amministrazione Italiana risale ormai ad otto anni fa (D.P.R. 101/2002); non per questo possiamo considerare come esaurite le enormi potenzialità di questo nuovo modo di svolgimento delle procedure di gara. In particolare non è stata posta piena attenzione a vedere questa novità come l'occasione per ripensare alla radice la normativa nazionale in materia di appalti pubblici; dunque l'e-procurement, preso a sé, al di fuori di un processo riformatore più generale, rende le pubbliche amministrazioni più tecnologiche ma non per questo più moderne.

L'e-procurement può essere un punto di snodo della modernizzazione della Pubblica Amministrazione se può contribuire a farla divenire un soggetto realmente e concretamente capace di confrontarsi con le regole del mercato, con i suoi meccanismi e con la sua logica.

Cosa comporta ripensare al ruolo della Pubblica Amministrazione quale soggetto del mercato?

1. Comporta per primo di dover comprendere e di voler assumere le regole e l'evoluzione del mercato per poter meglio operare al suo interno;
2. comporta di prendere coscienza dell'enorme ruolo, sia sul versante quantitativo che su quello qualitativo, esercitato dalla Pubblica Amministrazione, nel mercato dei beni, dei servizi, dei lavori pubblici (basti pensare che gli appalti pubblici rappresentano circa il 17% del Pil). I comportamenti della Pubblica Amministrazione sono in grado di indirizzare ma anche di produrre effetti distorsivi di grande significato per la vita economica del nostro Paese;
3. comporta infine di incentrare le procedure e i modelli organizzativi della Pubblica Amministrazione stazione appaltante perché queste rendano possibile di poter acquistare i migliori prodotti e servizi o di poter aggiudicare lavori pubblici al miglior prezzo ed ottenendo la migliore qualità disponibili sul mercato.

L'idea consiste nel ripensare la normativa sugli appalti in modo da spostare il suo asse sul versante organizzativo e su quello della verifica dei risultati **riducendo invece il tasso di specialità e di rigidità delle procedure d'acquisto** che caratterizzano l'attuale posizione della P.A. nell'ordinamento. Non si tratta di abbandonare le regole dell'evidenza pubblica e dell'imparzialità; l'obiettivo del public procurement deve consistere nell'operare, certo entro il quadro di riferimento proprio delle Pubbliche Amministrazioni, ma con l'obiettivo di avvicinarle alla stringente logica del mercato.

In questa logica al Comune di Livorno è riconosciuta unanimemente la capacità di essere una delle Amministrazioni d'avanguardia nel settore. Il Comune di Livorno ha infatti avviato questa esperienza già dal 2002 e da allora sono state svolte oltre trecento gare on line per un importo complessivo di circa 150 milioni di euro. Da precisare che il Comune di Livorno svolge gare on line per forniture, servizi e lavori pubblici ed anzi è stata la prima amministrazione italiana a sperimentare gare per lavori pubblici. Dopo aver gestito nel periodo 2002 - 2007 le gare attraverso un proprio gestore tecnico, nel 2008 il Comune ha deciso di entrare nel progetto START della Regione Toscana: ciò perché uno degli elementi vincenti delle procedure telematiche è rappresentato dalla standardizzazione, che consente tra l'altro alle imprese di dover seguire la medesima tipologia di procedura identica per tutte le Amministrazioni aderenti.

I vantaggi anche pratici delle procedure sono innumerevoli; tra essi si evidenziano quelli che consentono una notevole facilità di comunicazione tra Pubbliche Amministrazioni ed imprese: attraverso la procedura on line si costruisce un fascicolo della gara dove tutte le comunicazioni sono accessibili

a tutti i concorrenti in modo da garantire una effettiva parità di trattamento e di trasparenza della procedura.

Nel 2009 sono ad oggi state svolte n° 53 gare on line (la più rilevante delle quali riguarda i servizi di global service delle scuole dell'importo di 47 milioni di euro). La partecipazione delle imprese è assai significativa: sono registrate nel sistema del Comune di Livorno n° 863 imprese, dunque il Comune ha il più numeroso albo tra le Pubbliche Amministrazioni locali e il terzo dopo CONSIP ed ACEA Roma, complessivamente tra i soggetti tenuti all'applicazione del codice dei contratti. La totale assenza di ricorsi e l'alto numero di ammissioni alle gare testimonia che il sistema delle imprese non ha avuto particolari difficoltà a partecipare alle gare on line. Tutto ciò convince a continuare il percorso delle gare on line affrontando "da battistrada" i problemi che pure si presentano nella ricerca di un continuo miglioramento.

Progetto MAP

Il Comune di Livorno, in qualità di partner del Progetto MAP - cofinanziato dall'Unione Europea e attuato da un Consorzio pubblico/privato di enti e imprese italiani e francesi - ha sperimentato, nel settore della **Polizia Municipale**, l'uso di palmari per accedere ad una pluralità di informazioni utili a migliorare la quantità e la qualità dei servizi offerti ai cittadini.

Il progetto, avviato nel 2008, è andato crescendo sia per quanto riguarda il numero di vigili dotati di palmare (da 18 sono saliti a 55), sia per la gamma di servizi che è ora in grado di offrire. MAP (Mobile Adaptive Procedure) è infatti un sistema intelligente che accumula quotidianamente esperienze ed informazioni e, utilizzando tecnologie all'avanguardia, consente agli agenti che lavorano sul territorio di consultare siti e banche dati, dall'anagrafe ai passi carrabili, dall'archivio delle delibere comunali alle ordinanze, ai numeri telefonici degli uffici comunali, al codice della strada. Rappresenta, in sostanza, un valore aggiunto al lavoro della Polizia Municipale perché rende più facile soddisfare le richieste che vengono dai cittadini, migliorando così la qualità dei rapporti tra questi ultimi e l'Amministrazione Comunale. Dall'ottobre 2008 un gruppo di agenti di Polizia Municipale livornesi, appositamente formati nell'ambito del progetto europeo MAP, ha a disposizione, in via sperimentale, palmari di ultima generazione in grado di accedere in tempi rapidissimi ad una serie di informazioni utili per i cittadini e per gli operatori stessi: dalle semplici indicazioni stradali a ciò che serve per gestire le emergenze, al fine di divenire veri Uffici Relazioni con il Pubblico itineranti.

Progetti di linea 2 e-Toscana

Si sono recentemente avviati una serie di progetti all'interno della linea di azione per l'e-government. Il progetto Linea 2 e-Toscana è compreso nel programma straordinario pluriennale degli investimenti strategici della Regione Toscana e raccoglie gli investimenti per lo sviluppo dell'e-government e della società dell'informazione in Toscana. Consistono nell'attivazione di strumenti di standardizzazione e monitoraggio dei progetti legati alla linea e-Toscana linea 2 la cui finalità è l'aumento dell'efficienza dello sportello (in caso di aziende che transitano dalle associazioni di categoria, per la gestione di una pratica, è ipotizzata una riduzione dei tempi di attesa allo sportello dell'80% e della durata dell'iter procedimentale del 30%).

In particolare:

Progetto **COMRIS**: si tratta del riuso regionale del portale integrato delle ASCOM provinciali (centri servizi) della Confcommercio toscana, per l'erogazione di servizi di informazione e formazione, servizi dell'Associazione e della P.A. a beneficio degli associati, degli operatori della Confcommercio e di tutto il pubblico interessato, già sperimentato con successo nell'ambito del Comune di Livorno.

Progetto **IMPACT**: prevede di realizzare l'integrazione informatica dell'applicativo SIR (Sportello Istruttore in Rete) di CNA Interpreta (www.cnainterpreta.it), in utilizzo presso tutte le sedi CNA della Toscana, e il gestionale AIDA, per la gestione delle pratiche e dei processi dei SUAP.

Tale integrazione avverrà con la costruzione di un prodotto software che farà da ponte di comunicazione tra i due sistemi, al fine di consentire l'invio telematico ed automatico della modulistica direttamente dall'associazione alla P.A. locale interessata. Il progetto non vuole consentire solamente un'**innovazione di tipo tecnologico**, che favorisca l'utilizzo di tutte le tecnologie informatiche abilitanti un reale processo di snellimento e semplificazione burocratica (firma digitale, PEC, ecc.), ma si prefigge di attuare un processo di **innovazione organizzativa** che apporti benefici sia alle Imprese che alla PA, in termini di riduzione di fasi non produttive e conseguente riduzione di tempi e risorse, attraverso il rafforzamento del concetto di delega tra Associazione/associato e P.A. Ente coordinatore è CNA Toscana.

CE CS - linea 2 e - Toscana: intende ridurre il carico burocratico alle imprese e contribuire a ricomporre - certo in un quadro più ampio di semplificazione normativa e organizzativa condotta dalla P.A. - un clima di fiducia nell'interazione tra P.A. e cittadino, grazie al rapporto privilegiato delle associazioni di categoria con le imprese. Il progetto prevede infatti l'utilizzazione e l'integrazione delle competenze umane del sistema Confindustria regionale e provinciale e della P.A. locale, in modo da rafforzare ed estendere le capacità e la qualità istruttorie delle Associazioni su determinati endoprocedimenti, e creare così un rapporto fiduciario con l'ente rispetto ai bisogni dell'utenza. Ente Coordinatore è Confindustria Toscana.

FIDES - linea 2 e - Toscana: il progetto "La Farmacia dei Servizi" si propone di progettare e realizzare un nuovo "ruolo" delle farmacie nell'ambito del sistema sanitario regionale favorendo sia la semplificazione dei processi tra le strutture (Regione, enti assistenziali, enti locali, operatori sanitari, ecc.), sia la semplificazione delle relazioni con il cittadino, sia la creazione di nuove forme capillari di informazione sanitaria e di assistenza sanitaria verso il cittadino. Per poter realizzare questo nuovo concetto di "Farmacia dei Servizi" è necessario sviluppare "nuove forme organizzative e gestionali" del sistema farmacia e delle relazioni con gli altri enti coinvolti nel sistema sanitario regionale. Ente coordinatore è Federfarma Livorno.

SIGEL: il progetto, che vede come ente coordinatore l'Ordine dei Commercialisti della Provincia di Livorno, ha come obiettivo la messa in opera di un servizio di interazione e accesso on line dei professionisti contabili alle banche tributarie comunali. L'implementazione di tale servizio presuppone l'apertura a tutti i dottori commercialisti ed esperti contabili della Provincia di Livorno di SIGEL, il nuovo sistema informativo per la gestione integrata dei tributi locali in uso all'U.O.Va Entrate-Patrimonio del Comune di Livorno. Tale apertura può essere garantita tramite una Web Application denominata SIGEL-SP, che può concedere agli studi professionali e, tramite loro alle imprese ed ai privati cittadini, di accedere alle informazioni contenute in SIGEL, interagendo da remoto con il personale della U.O.va Entrate-Patrimonio per il disbrigo delle pratiche tributarie.

5.4 Servizi On-line: Front Office per i clienti esterni (imprese e cittadini)

Come sino ad ora descritto, le politiche e le attività poste in essere negli ultimi anni hanno permesso di dotare l'Ente di infrastrutture tecnologiche adeguate (banda larga, workflow management, ecc.) e, nel contempo, di offrire alla cittadinanza ed alle imprese servizi telematici di diversa natura (sito istituzionale, informazioni/modulistica in rete, portali telematici con servizi e sistemi di pagamento on-line, ecc.), in conformità all'evoluzione tecnologica e telematica ed in linea con le politiche e gli interventi normativi che si sono succeduti nel settore.

Per continuare questo percorso ed attuare una vera e propria rivoluzione sia nell'organizzazione interna che nell'offerta di servizi verso imprese e cittadini, è fondamentale porsi obiettivi precisi e scadenze temporali finalizzati al passaggio definitivo da **modalità di agire "tradizionali" a procedimenti interamente "dematerializzati"**, sia per quanto attiene ai servizi di base che in relazione a servizi sempre più complessi.

Questa è la sfida che più di ogni altra deve essere affrontata con **propositività e progettualità**, con

un metodo di lavoro orientato ad identificare politiche, soluzioni ed iniziative interconnesse tra loro e tutte finalizzate ad un unico obiettivo: far crescere i servizi e le soluzioni digitali, in linea con le esigenze degli attori del territorio (imprese, cittadini, altri Enti). I seguenti dati, inerenti la modalità di interazione tra i cittadini e l'URP di Livorno, evidenziano una progressiva, ma lenta tendenza verso l'uso dei servizi telematici da parte dell'utenza che deve essere incentivata.

Modalità	Anno			
	2005	2006	2007	2008
E-mail	407	368	913	1.490
Incontro diretto	41.580	38.790	34.762	54.775
Telefono	13.965	14.928	18.489	24.172
Totale	55.977	54.086	54.180	80.437

5.5 Servizi ai cittadini: Livorno città digitale

Su questo tema una duplice linea di azione:

- **offrire sempre più servizi pubblici on-line**, con la garanzia che i servizi fruiti on-line dai cittadini abbiano un costo inferiore agli equivalenti servizi in modalità tradizionale;
- **sensibilizzare ed incentivare l'alfabetizzazione informatica nei cittadini** per ridurre il divario nell'accesso e per fornire le competenze necessarie per un uso della rete.

In quest'ottica, gli interventi possono essere racchiusi nelle seguenti linee di azione:

- implementazione di interventi di **sensibilizzazione e formazione** per la rimozione delle barriere di natura culturale e socio-economica (diffusione della conoscenza dei vantaggi e di nozioni basilari di utilizzo delle soluzioni digitali; semplificazione dei dispositivi e dei contenuti relativi ai servizi telematici per aumentarne la fruibilità);
- promozione dei contenuti digitali quali fattori di abilitazione alla comunicazione, di **aggregazione ed integrazione sociale e professionale** (sviluppo di rapporti on-line tra cittadino e Pubblica Amministrazione attraverso l'utilizzo di caselle di posta elettronica abilitate a ricevere ed inviare comunicazioni con valenza amministrativa);
- semplificazione e miglioramento della qualità della vita dei cittadini attraverso lo sviluppo di **servizi pubblici calibrati sulle loro esigenze** (disponibilità di informazioni in formato telematico; sostituzione dei processi cartacei con quelli digitali; implementare i punti di accesso ad internet presso luoghi di abituale frequentazione - enti, centri commerciali, farmacie, ecc. - per consentire ai cittadini di interagire con la Pubblica Amministrazione in luoghi pubblici);
- rendere i cittadini **partecipi alla definizione e realizzazione** dei servizi.

5.5.1 Sviluppo di nuovi servizi on-line ai cittadini

La nuova Rete Civica

Nel quadro di obiettivi sopra delineato l'Amministrazione è impegnata ad adeguare il proprio sito internet e, in generale, il sistema dei servizi digitali a principi di accessibilità, elevata fruibilità e reperibilità delle informazioni, completezza di informazione, chiarezza di linguaggio, affidabilità, semplicità di consultazione, qualità e omogeneità dei dati e delle informazioni, con particolare riferimento alla tutela dei diritti di accesso ed uso di tali siti e servizi da parte delle persone diversamente abili. Valendosi dell'esperienza ad oggi maturata anche in fase di riuso di progetti compresi nel piano re-

gionale di e-Government (ad esempio CiTel sviluppato in ambito e-Toscana dal Comune di Pisa) sono già attivi in fase di sperimentazione una serie di servizi on-line. Il sistema di presentazione nella Rete dovrà a questo essere integrato e riprogettato per favorirne l'utilizzo avvalendosi di un rapporto interattivo con gli utenti attraverso forme di consultazione anche via web con gli strumenti che le più recenti tecnologie ci mettono a disposizione.

Tra i servizi sperimentati vi sono: servizi SMS, consultazione pratiche edilizie, servizi istruzione (consultazione stato pagamento mensa scolastica), anagrafe (ricerca/consultazione propri dati anagrafici e autodichiarazioni on-line), tributari (consultazione posizione tributo ICI), pagamenti e presentazione domande on-line (contravvenzioni, domande per permessi ZTL), ecc.

Progetto PAAS (Punti di Accesso Assistito ai Servizi)

Si tratta di un servizio di assistenza gratuita - aperto a tutti secondo un orario settimanale e dotato di strumentazioni tecnologiche e risorse telematiche - offerto ai cittadini per il reperimento di servizi on-line. Tra i suoi scopi: garantire l'accesso alla società regionale dell'informazione e della conoscenza, diffondere opportunità di partecipazione, rimuovere il digital divide, promuovere e far conoscere i servizi offerti on-line (particolarmente quelli offerti da P.A.).

L'assistenza degli operatori, la collocazione sul territorio, le iniziative di formazione/informazione, la presenza di associazioni nell'attività e la rete stessa dei PAAS ne determinano la diversificazione dagli internet point e ne favoriscono la sua maggior penetrazione sociale.

Da maggio 2009, il servizio PAAS, potenziato e migliorato rispetto al passato, offre 7 sportelli aperti a tutti, privilegiando, in particolare, i soggetti più "bisognosi" di fronte alle barriere informatiche.

Livorno Card

È in fase di studio l'attivazione di una "Livorno Card" digitale che si caratterizzi, oltre che come strumento unificato di accesso ai molti servizi della città, anche come chiave polifunzionale di identificazione e di accesso alle funzioni amministrative e finanziarie erogabili dagli Enti collegati in rete con l'Amministrazione Comunale.

A tal fine, dovrà essere sviluppato un modello interattivo che colleghi i diversi punti di erogazione dei servizi distribuiti sul territorio (per lo scambio di dati ed informazioni necessarie alla erogazione), garantendo omogeneità di interfaccia tra i sistemi. L'utilizzo della Carta intende offrire ai possessori il vantaggio di poter pagare e fruire dai servizi offerti dal Comune e dalla città in genere (pagamento di servizi scolastici, pagamento servizi trasporto pubblico, multe, permessi ZTL, accesso al sistema dei parcheggi, pagamento e prenotazioni presso le Farmacie comunali, pagamento ingresso ai musei, ecc.).

5.5.2 Un nuovo modello di e-Government: e-Participation

L'accelerazione tecnologica che stiamo vivendo ha reso disponibili tecnologie di comunicazione e informazione sempre più potenti che hanno trasformato le organizzazioni pubbliche e private, migliorando la qualità, la velocità, l'affidabilità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

Ma **le nuove tecnologie** (computer e soprattutto internet) **non sono ancora riuscite a raggiungere tutti facendo sorgere il problema del digital divide** inteso come la mancanza di accesso e di fruizione delle nuove tecnologie.

È un problema legato ad innumerevoli variabili e discriminanti: di carattere geografico, economico, sociale, politico, demografico; differenziabile in **infrastrutturale** (dovuto alla diseguale disponibilità di banda larga o di servizi avanzati sul territorio nazionale) e **culturale** (legato alla accessibilità e capacità di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e all'interesse per esse).

Avere accesso alla rete consente la partecipazione attiva alla società dell'informazione e della conoscenza: diventa quindi un problema di democrazia garantire ai cittadini la libera fruibilità di tali servizi. La via da percorrere consiste nel tracciare obiettivi e politiche condivise a livello territoriale, finalizzate a conferire maggiore impulso all'utilizzo delle nuove tecnologie rendendo conoscibili per ciascuna tipologia di destinatari (famiglie, anziani, giovani, categorie svantaggiate) i benefici ed i vantaggi connessi al loro utilizzo.

L'iniziativa e-Inclusion, promossa tra le linee strategiche del Piano europeo "Società dell'informazione - i2010", si pone i seguenti obiettivi:

- **offrire a tutti la possibilità di partecipare alla società dell'informazione** (riduzione del divario in materia di banda larga e in materia di e-Accessibilità con impegno comune a livello europeo, degli Stati membri e delle imprese);
- **accelerare la partecipazione effettiva dei gruppi a rischio di esclusione**, migliorandone la qualità della vita (integrazione delle categorie socialmente svantaggiate grazie all'istituzione di servizi innovativi attuabili mediante servizi sociali di e-Gov, progetti pilota e scambio di best practices);
- **integrare le azioni a favore dell'e-Inclusion**, ottimizzandone l'impatto a lungo termine (mediante l'impegno politico a tutti i livelli, la costituzione di partnership tra imprese, organizzazioni sociali e autorità pubbliche).

In questo contesto, diviene essenziale prevedere interventi specifici e progetti finalizzati ad impedire l'insorgere di fenomeni di emarginazione ed esclusione ed a contrastare il divario digitale già in essere, mediante:

- individuazione dei gruppi sociali a rischio di esclusione digitale (anziani, donne, disabili, giovani, minoranze etniche) ed identificazione di azioni per favorire l'inclusione; un apporto prezioso può essere dato dai ragazzi, in qualità di fruitori naturali dei servizi della società dell'informazione e della conoscenza, prevedendo il coinvolgimento dei giovani livornesi che di recente hanno concorso, in vari tempi e in vari modi, alla realizzazione del Progetto di partecipazione "Il Cisternino di città ed il suo futuro - **Cisternino 2020**";
- introduzione di servizi innovativi in grado di favorire l'abbattimento di barriere di accessibilità (digitalizzazione dell'attività didattica, creazione di social network e di gruppi di discussione su temi di interesse per specifici gruppi sociali, corsi di alfabetizzazione per specifici target di popolazione e/o per zone territoriali, organizzazione di eventi attrattivi rivolti ai giovani, ecc.). In questo senso è da sottolineare il **progetto PAAS** (Punti di Accesso Assistito ai Servizi) che garantisce a cittadini punti di accesso alla rete con formazione ed affiancamento.

Un aiuto in questa direzione sarà realizzato nei seguenti interventi:

- sviluppo di **Portali specifici per e servizi alle imprese e al cittadino** e ottimizzazione accessibilità al sito internet dell'Ente;
- integrazione delle piattaforme telematiche con strumenti ed applicazioni on-line che incrementino la **partecipazione e l'interazione sito-utente** (blog, forum, chat, ecc.);
- costituzione di **Reti amiche** (previste dal citato Piano e-Gov 2012) volte a facilitare l'accesso dei cittadini-clienti ai servizi della P.A. e ridurre i tempi di attesa moltiplicando i punti di accesso grazie alla collaborazione tra Pubblica Amministrazione e privati che dispongono di reti in contatto continuo e quotidiano con milioni di clienti (poste, tabaccai, banche, farmacie, grande distribuzione, ecc.). In questo settore, qualificazione della rete regionale dei PAAS, come previsto dal citato Protocollo di Intesa stipulato tra il Ministero per la P.A. e l'Innovazione e la Regione Toscana;
- creazione di **Linee Amiche** (contact center e posta elettronica) finalizzate a favorire la comuni-

cazione con i cittadini utenti, per la richiesta di informazioni sui servizi erogati dalle P.A. e per la raccolta ed elaborazione dei livelli di soddisfazione nell'accesso;

- indagini di **customer satisfaction per "misurare" il gradimento degli utenti** ai fini della ottimizzazione dei servizi resi.

5.6 Interventi settoriali

5.6.1 La Scuola

Il Piano e-Gov 2012 prevede la connessione in rete di tutte le scuole e la dotazione di strumenti e servizi tecnologici avanzati per la didattica e le relazioni con le famiglie. Nello specifico, i progetti del Governo comprendono:

- Scuole in rete (internet in banda larga e in sicurezza disponibile, anche in modalità mobile, a tutte le sedi e classi delle istituzioni scolastiche).
- Didattica digitale (introduzione di contenuti digitali e libri di testo on-line, piattaforma tecnologica per l'offerta di contenuti degli editori e per lo sviluppo e la condivisione di contenuti gratuiti da parte dei docenti, miglioramento della dotazione tecnologica delle scuole, scuola a distanza per studenti ospedalizzati).
- Servizi scuola-famiglia via Web (digitalizzazione dei servizi amministrativi e semplificazione delle comunicazioni scuola-famiglia, mediante pagella e registro elettronico, domande di iscrizione, accesso ai fascicoli personali degli studenti e prenotazione colloqui on-line, ecc.; attivazione di modalità multicanale, es. web, e-mail, sms).
- Anagrafe scolastica nazionale (integrazione in un'anagrafe nazionale delle anagrafi territoriali per la creazione di un osservatorio nazionale sulle politiche scolastiche).

In relazione alla crescita culturale e tecnologica della popolazione scolastica e delle relative famiglie, è necessario completare/potenziare i collegamenti in essere (es. scuole materne), anche per attivare diversi modelli di formazione agli alunni (dei più piccoli) in alternativa alle classiche aule didattiche che spesso mal si prestano ad un programma intensivo e collegato ad altre esperienze nazionali e regionali.

Una rete di collegamenti completa ed efficiente può consentire un salto di qualità nei rapporti con le famiglie degli alunni che (grazie a strumenti di multicanalità, web, e-mail, sms, e web 2.0) potrebbero - in tempo reale mediante un apposito interfaccia attivato sulla Rete Civica - informarsi, confrontarsi ed interagire con il personale scolastico, con riflessi positivi sulla educazione dei propri figli. In quest'ottica, le linee di azione sono rivolte a:

- rendere **disponibile internet in banda larga** e in sicurezza, anche in modalità mobile a tutte le sedi e classi delle istituzioni scolastiche;
- programmare la progressiva riduzione/dismissione delle aule-laboratorio di informatica, **attrezzando le singole aule** e dotando gli alunni di computers;
- semplificare e rendere più dirette le **comunicazioni con le famiglie** (anzitutto da parte delle scuole comunali, ma anche da parte di quelle statali) in modalità multicanale (web, e-mail, sms);
- **potenziare i sistemi informatici** ed i "luoghi" per l'accesso ai servizi comunali (iscrizioni, mensa, pagamenti quote, ecc.);
- avviare specifici interventi di **alfabetizzazione informatica** (es. associazioni) per l'ottimale utilizzo del portale dedicato alla scuola.

5.6.2 La Salute

In linea con la diffusione delle tecnologie, delle applicazioni e dei servizi innovativi, si fa spazio la necessità di introdurre una sanità digitale finalizzata al miglioramento della qualità della vita prevedendo:

1. il potenziamento della medicina territoriale per adeguare il sistema alla mutata realtà sociale;
2. l'implementazione di banche dati condivise, integrate e complete, contenenti tutte le informazioni relative alle prestazioni socio-sanitarie rese nelle diverse strutture al cittadino (particolarmente per cittadini affetti da specifiche patologie/disabilità);
3. attivazione di strumenti per seguire l'evoluzione clinica delle patologie;
4. lo sviluppo di progetti specifici ed iniziative pilota per superare la resistenza a cambiamenti organizzativi e sviluppare la conoscenza di base;
5. lo sviluppo di un modello che rilanci e rafforzi l'idea della integrazione socio-sanitaria per un processo di cura nella sua interezza (sia sotto il profilo sanitario che sociale);
6. offrire al cittadino/paziente un servizio integrato in tutte le componenti del Sistema Sanitario (medici, ospedali, case di cura, ambulatori, farmacie, laboratori di analisi, ASL).

In materia di sanità, il Piano e-Gov 2012 prevede la semplificazione e digitalizzazione dei servizi elementari (prescrizioni e certificati di malattia digitali, sistemi di prenotazione online) e la creazione di infrastrutture per un'erogazione di servizi sanitari sempre più vicini alle esigenze dei cittadini (fascicolo sanitario elettronico e innovazione delle strutture delle aziende sanitarie), per migliorare il rapporto costo-qualità dei servizi e limitare sprechi ed inefficienze.

I progetti, da realizzare di concerto con le Regioni, sono relativi a:

- connessione in rete di tutti i medici di **medicina generale e pediatri** di libera scelta del SSN;
- digitalizzazione del **ciclo prescrittivo** (ricetta e certificato di malattia digitali);
- realizzazione del **fascicolo sanitario elettronico** del cittadino;
- realizzazione di un sistema articolato a rete di **centri unici di prenotazione (CUP)** che consentano ai cittadini di prenotare le prestazioni SSN su tutto il territorio nazionale;
- innovazione delle Aziende sanitarie.

5.6.3 I Giovani

I giovani non sono il futuro della città, ma il presente. È doveroso garantire soprattutto ai giovani il superamento del digital divide. Si sottolinea che solo il 53% delle famiglie italiane è dotato di computer (a fronte di una media europea che sfiora il 70%) e che solo il 42% utilizza internet. È pertanto obbligo della P.A. garantire che i giovani possano accedere e conoscere internet ed i servizi erogati.

Una grande attenzione sarà data alla qualità dell'informazione e dei servizi erogati ai giovani e la divulgazione dell'agenda giovani. Soprattutto saranno realizzati strumenti partecipativi per rendere i giovani protagonisti nella ideazione e realizzazione dei servizi a loro rivolti.

Oltre a migliorare il sito, saranno inoltre sviluppate altre forme di comunicazione (SMS, skype, mail...) per informare ed interagire con i giovani e creare un reale social network. Si sta infatti lavorando per creare, in ogni scuola superiore, il giornale scolastico on-line che potrebbe diventare un grande strumento di comunicazione tra i giovani e con la Città.

5.6.4 La Mobilità

Come già evidenziato si prevede la creazione di una carta per la città, in grado di coprire molte esigenze di identificazione e pagamenti da parte dei cittadini.

Sono inoltre in fase di analisi le seguenti azioni:

- piano della mobilità: predisposizione di strumenti e applicazioni per analisi e simulazione dei flussi di traffico necessari sia per esprimere valutazioni in merito ad ipotesi progettuali, sia per fornire risposte adeguate alle istanze del territorio relative a proposte di modifica della mobilità (traffico privato, trasporto pubblico, mobilità pedonale e ciclabile, politica della sosta, protezione utenza debole, ecc.);
- infomobilità: analisi e studio per elaborare un sistema informativo in tempo reale (mediante la Rete Civica o altre forme di diffusione) relativo alle condizioni del traffico, alle modifiche temporanee alla viabilità, alle molteplici criticità quotidiane della circolazione, attraverso dati ed informazioni provenienti dall'Ufficio Mobilità e dalla Centrale operativa dei Vigili urbani;
- istanze dei cittadini: studio della procedura informatica dei flussi documentali per gestire richieste, segnalazioni, esposti da indirizzare, attraverso la Rete Civica, alle Circoscrizioni competenti. Saranno così messe in condizione di conoscere tutte le problematiche e avviare una prima analisi sull'intero complesso delle istanze, prima tappa delle scelte in materia di mobilità da operare sul rispettivo territorio.

5.6.5 La Cultura

I progetti e le azioni di sostegno della Regione Toscana sono sempre più indirizzati a valorizzare Biblioteche o Musei che propongono strategie di sviluppo del digitale. In quest'ottica, è già stata avviata da parte della Biblioteca Labronica la digitalizzazione dei periodici storici di ambito livornese, attraverso l'implementazione dell'hardware e del software che consentono la gestione della riproduzione digitale. È prevista anche l'espansione ad altre tipologie di materiali: documenti d'archivio, autografi, manoscritti, materiale musicale, registrazioni sonore e/o audiovisive ed, infine, campagne di digitalizzazione a tappeto di materiale bibliografico in collaborazione con Google Book.

Per quanto attiene al sistema museale sono ipotizzati:

- Museo Fattori: digitalizzazione dell'archivio fotografico e degli oggetti d'arte, contribuendo a potenziare la ricerca e migliorare i servizi al pubblico; sistema di cablatura interna per il servizio degli uffici del Museo, nonché degli spazi a disposizione dei visitatori, per l'utilizzo di postazioni di visita virtuale ed ipertesti;
- per migliorare i canali di comunicazione con gli utenti del sistema bibliotecario e museale, pubblicizzazione per il maggior utilizzo del servizio SMS (già esistente per il settore Cultura e Teatri minori) utilizzando il software Sebina attualmente in uso ed attivando apposito contratto con un gestore telefonico; all'interno dello stesso software, acquisto di pacchetti che espandono i servizi WEB all'utenza (possibilità di prenotare sale, postazioni internet e servizi in generale);
- acquisizione e sviluppo dei lettori ottici con tecnologia RFID nelle strutture bibliotecarie che consentono di rendere automatica la registrazione dei prestiti ai tesserati e l'autoprestito;
- realizzazione di postazioni multimediali per non vedenti nelle sezioni della Biblioteca Labronica;
- attivazione di spazi Web per la vendita on-line dei cataloghi e la prenotazione on-line delle visite al Museo.

5.6.6 Il Turismo ed il Commercio

Il Comune di Livorno ha da poco avviato un confronto con i privati interessati ad intervenire nel progetto di riqualificazione del comparto Via Grande - Piazza Grande - Piazza Guerrazzi - Piazza della Repubblica e delle zone limitrofe, tra le quali, in particolare, il Pentagono del Buontalenti.

Tale progetto si inserisce nel più complesso e generale obiettivo del Comune di procedere alla riqualificazione del centro storico della città, che si identifica nel Pentagono del Buontalenti (con l'asse, appunto, della Via Grande), il Quartiere Venezia, le zone di espansione ottocentesche (da Piazza Cavour - Attias a Piazza della Repubblica - Piazza XX Settembre - Piazza Garibaldi).

In particolare, gli ambiti di intervento e gli obiettivi del progetto di riqualificazione si sostanziano anzitutto in: **riqualificazione edilizia** dei portici della Via Grande, adeguamento del **sistema della mobilità** mediante la realizzazione di parcheggi di prossimità, il miglioramento del servizio pubblico locale, la realizzazione di piste ciclabili, **riqualificazione urbanistica** delle piazze anche attraverso interventi ed opere dirette ad implementare i sistemi di sicurezza (illuminazione - sistemi di videosorveglianza).

Particolare interesse ricopre la creazione di infrastrutture di networking e telematiche, al fine di garantire la copertura **WiFi di alcune zone del territorio comunale** per dare accesso alla rete internet sia ai residenti sia ai turisti. Sono in fase di studio la creazione di **percorsi turistici guidati** (attraverso dispositivi anche mobili quali palmari e cellulari) per garantire una piena conoscenza ed accessibilità ai beni della città e la creazione di **mercati virtuali online**, per poter far conoscere la realtà commerciale e turistica della città via internet.

Via Grande è il centro ed il cuore della città. Perchè sia un luogo amato e soprattutto frequentato sono necessari percorsi di partecipazione per condividere con i cittadini il vero rinnovamento. Per questo, sono stati realizzati un sito ed un percorso partecipativo *ad hoc*.

5.7 Servizi alle imprese: sviluppo dello Sportello Unico Attività Produttive

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione costituisce uno strumento prezioso per lo sviluppo di servizi innovativi specificamente rivolti verso le imprese: attualmente, infatti, il loro futuro dipende dalla loro capacità di innovarsi in un mercato fortemente caratterizzato dalla competitività e dalla concorrenza.

Fondamentale al riguardo è che l'Amministrazione Comunale si sappia presentare come un corpo unitario a cui rivolgersi anche nel rapporto con le altre Pubbliche Amministrazioni e che assumano centralità dei processi i bisogni e le esigenze del cittadino utente.

A tal fine, è necessario definire politiche finalizzate alla riorganizzazione complessiva dei processi amministrativi ed alla razionalizzazione di interventi con specifico riferimento al settore economico ed imprenditoriale. Il servizio principe è lo **Sportello Unico alle Imprese** che semplifica ed agevola il rapporto Amministrazione/impresa con l'utilizzo di strumenti abilitanti (posta elettronica certificata, firma digitale, Carta Nazionale dei Servizi) e l'introduzione di servizi dematerializzati nel settore delle comunicazioni delle imprese verso la P.A.

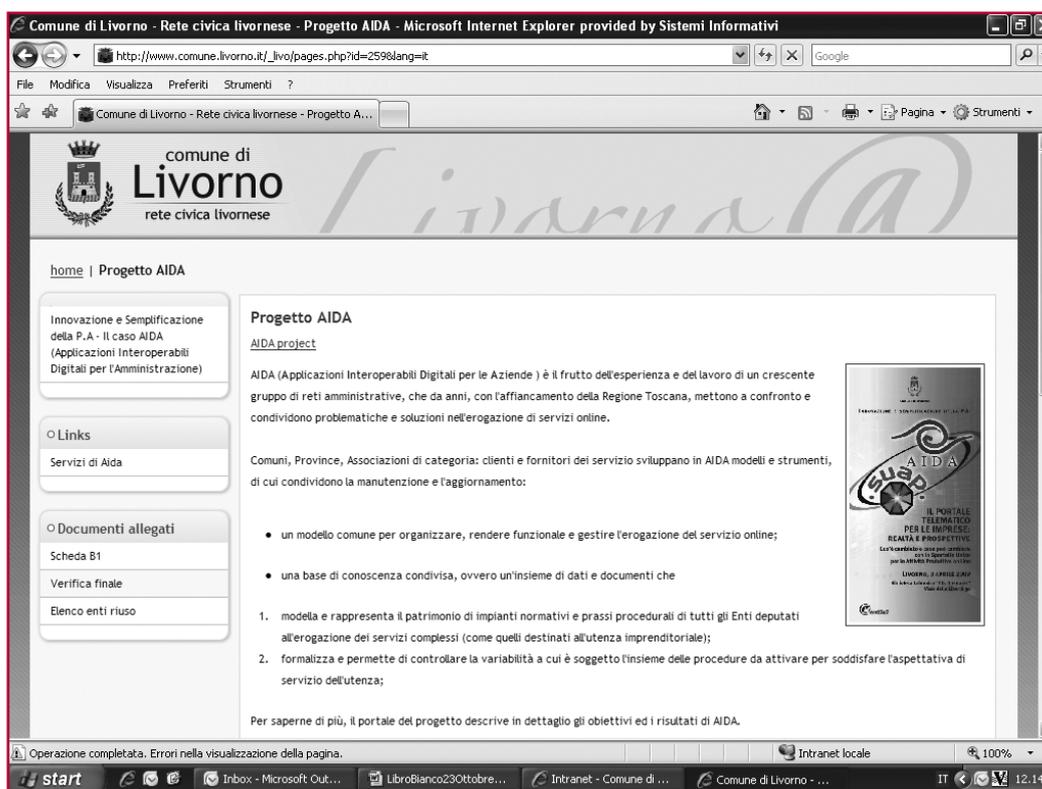
5.7.1 SUAP e progetto AIDA

Lo **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**, attivo dal maggio 1999, negli ultimi due anni si è strutturato in due unità distinte, collegate tra di loro ed operanti con modalità sinergiche e complementari, per garantire una migliore gestione del lavoro ed assicurare un servizio qualificato agli utenti

ed enti esterni ed agli uffici interni: il “Front Office” ed il “Back Office”. Il *Front Office* è il luogo fisico di primo livello dove l’utente entra in contatto con l’ufficio e si realizza concretamente il servizio: il personale del F.O. ha una funzione chiave nel processo di comunicazione con gli utenti svolto attraverso un duplice ruolo, *relazionale ed operativo*. Gli operatori infatti sono specializzati nell’ascolto e nel fornire informazioni agli utenti utilizzando un linguaggio semplice ed efficace, oltre a conoscere le procedure e gestire i contatti con gli altri uffici e gli enti esterni. Il *Back Office* invece è il luogo dove si svolgono le *attività di analisi, coordinamento, verifica* degli strumenti, dei processi e delle procedure di lavoro, di presidio dei flussi informativi interni e del loro aggiornamento, di segreteria amministrativa del SUAP.

La partecipazione al **Progetto AIDA** (nato nel 2003 e coordinato dal Comune) ha permesso lo sviluppo del portale dello Sportello Unico per le Imprese che consente l’accesso dalla Rete Civica a: a) una base di conoscenza composta da oltre 200 schede informative relative a procedimenti di interesse delle imprese; b) una modulistica disponibile in formato interattivo per consentire all’utente una compilazione assistita e l’invio per via telematica e cartacea. È inoltre possibile la composizione di istanze complesse (procedimento unico) per richiedere servizi che implicano l’attivazione di una pluralità di procedure e la gestione completa di una pratica in formato digitale (con firma digitale o carta d’identità elettronica).

Le caratteristiche di flessibilità e massima funzionalità di AIDA hanno fatto sì che l’impianto della piattaforma livornese sia stato oggetto di riuso da parte di altre realtà, **estendendosi a ben 134 enti toscani e 48 di altre regioni Italiane**. Nel corso della manifestazione Dire & Fare, il Comune di Livorno ha vinto il **Premio Città Ideale 2008 per il portale di Servizi alle imprese**.



Attualmente, attraverso il Portale servizi alle imprese, è possibile comporre istanze complesse (procedimento unico) per richiedere servizi che implicano l’attivazione di una pluralità di procedure, oltre a gestire completamente una pratica in formato digitale con l’uso della firma digitale o della carta d’identità elettronica.

Tra le azioni per lo sviluppo del SUAP:

- completa digitalizzazione dei processi di back office orientati ai servizi offerti alle imprese curando la **standardizzazioni** e l'**interoperabilità dei processi** ed **investendo sulla formazione** e specializzazione del personale;
- incremento dell'utilizzo delle pratiche on line e dell'offerta di nuove funzionalità e servizi qualificati ed innovativi (**procedimenti full-digital, sperimentazione scambio pratiche per via telematica con altri enti**, **Enti, attivazione di una casella di posta elettronica certificata riservata al SUAP**, ecc.);
- potenziamento di sistemi di interoperabilità ai fini del **controllo automatico degli stati di avanzamento delle pratiche e della valutazione dell'efficienza dei processi**, della riduzione dei tempi di attesa delle aziende e degli iter procedurali;
- semplificazione/razionalizzazione delle procedure ai fini della ottimizzazione dei servizi resi e loro progressiva sostituzione con **procedure completamente informatizzate**;
- applicazione di sistemi di **customer satisfacion** per passare dalla logica dell'offerta a quella della domanda con servizi che soddisfino pienamente i bisogni delle imprese, nel contesto di un rapporto partecipativo di collaborazione e scambio P.A./settore imprenditoriale.

I rapporti con Regione Toscana: Coordinamento Regionale Rete dei SUAP

La partecipazione al Tavolo regionale per la realizzazione del "Sistema informativo regionale" (*Rete dei SUAP*) è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi del sistema informativo regionale:

1. **rendere omogenea** sul territorio regionale la classificazione dei procedimenti (utilizzo del sistema ontologico regionale - dizionario);
2. interpretazioni normative valide per tutto il territorio regionale;
3. rendere possibile la **convocazione** e lo **svolgimento delle conferenze di servizio** on-line;
4. monitorare le tipologie di procedimenti ed endoprocedimenti attivati, i tempi di apertura, interruzione, rilascio degli atti istruttori e di conclusione.

5.7.2 Lo Sportello Unico Edilizia Digitale (SUED)

Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 6 maggio 2008 ha introdotto la previsione della attivazione dello Modello Unico Digitale per l'edilizia, con modalità tali da garantire la trasferibilità delle informazioni in esso contenute nei processi amministrativi collegati, con particolare riferimento all'integrazione sistemica dei dati catastali, dei dati relativi ai processi autorizzativi edilizi ed i dati utili all'aggiornamento delle anagrafi territoriali comunali. Il Modello Unico Digitale per l'edilizia, di fatto, consentirà la presentazione in via telematica al SUE di denunce di inizio attività, domande per il rilascio di permessi di costruire e di ogni altro atto di assenso comunque denominato in materia di attività edilizia, comprensivo anche delle informazioni necessarie per le dichiarazioni di variazione catastale e di nuova costruzione.

L'introduzione del SUE si colloca pertanto nel quadro della semplificazione e della sburocratizzazione della macchina amministrativa con l'obiettivo di ridurre i tempi di gestione delle pratiche ed abbattere i tempi di risposta, **consentire agli utenti dei procedimenti edilizi (cittadini e professionisti) di interagire compiutamente con l'Ente per via telematica**, agevolare l'attività delle imprese sul territorio, ottimizzando così le modalità di relazione dell'Ente con tutti i soggetti interessati.

5.7.3 Piattaforma di e-Billing

La Fatturazione elettronica (e-Billing)

Il Decreto 7 marzo 2009 del Ministero dell'Economia e delle Finanze - emanato in attuazione dell'art. 1, commi da 209 a 214, della Legge n. 244/2007 relativamente all'obbligo di fatturazione elettronica per la Pubblica Amministrazione e per tutti gli operatori economici - si inserisce nel più ampio quadro di evoluzione normativa in materia di predisposizione e conservazione di documenti digitali da parte delle Amministrazioni Pubbliche (il D.Lgs. 52/2004 che aveva già equiparato le fatture emesse e conservate in forma elettronica a quelle in forma cartacea, recependo le direttive comunitarie sulla semplificazione e armonizzazione delle normative in materia di IVA). Queste prescrizioni, inoltre, si collocano nelle Linee di azione richieste dall'Unione Europea con il Piano di intervento i2010 per l'adozione di politiche che snelliscano e accelerino la modernizzazione dei servizi pubblici.

La dematerializzazione della fattura, ovvero la sua conversione in forma digitale, coinvolge l'intero ciclo vitale del documento: l'elaborazione e diretta trasmissione del documento in formato elettronico dal creatore al destinatario; ciò implica per l'impresa l'obbligo di dotarsi di sistemi per l'archiviazione che garantiscano l'integrità e la non modificabilità del documento, attraverso sistemi di firma digitale e marcatura temporale.

L'introduzione dello strumento della fatturazione elettronica consentirà la completa sostituzione dei titoli cartacei con documenti informatici organizzati secondo standard comuni che determinano l'automatizzazione del flusso informativo tra fornitore ed Amministrazione.

In materia di pagamenti, la Legge 69/2009 prevede, tra l'altro, l'obbligo per le Amministrazioni Pubbliche di determinare e pubblicare, con cadenza annuale a partire dal 1° gennaio 2009, sui siti internet o con altre forme idonee, un *indicatore dei tempi medi di pagamento* relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (cd. "indicatore di tempestività dei pagamenti"), da definire con riferimento alle tipologie contrattuali, ai termini contrattualmente stabiliti ed all'importo dei pagamenti. Questa previsione, introdotta ai fini dell'aumento della trasparenza tra Amministrazione ed utenti, si inserisce nel quadro dello snellimento delle procedure, anche mediante il ricorso a strumenti informatizzati, e nella lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali già oggetto di precedenti interventi normativi (D.Lgs. 231/2002 di attuazione della direttiva 2000/35 e successive Circolari attuative).

Innovare Livorno richiederà lo sforzo congiunto di tutti gli stakeholder della città, in forte armonia con gli indirizzi della Regione Toscana e della Provincia di Livorno.

L'obiettivo sarà realizzato quando il cittadino, e soprattutto le imprese, non sentiranno la P.A. lenta e burocratica, ma anzi alleata dello sviluppo.

Speriamo con questo programma di snellire le procedure interne alla P.A. e di offrire nuove piattaforme di servizi utili e partecipative ai cittadini e alle imprese.

La nascita del Tavolo dell'Innovazione, istituzionale e di respiro pluriennale, potrà essere uno strumento estremamente efficace di analisi e di proposizione di iniziative in grado di agire in profondità sul tessuto economico e sociale livornese.

Il nostro auspicio è che nascano nuovi laboratori di ricerca e con essi nuove imprese tecnologiche sul nostro territorio e che i cluster individuati possano raggiungere l'internazionalizzazione dei loro servizi e prodotti.

Abbiamo bisogno del supporto di tutti e speriamo che lo "scetticismo" classico di Livorno non sia di ostacolo alla realizzazione di questo ambizioso programma "Innovare Livorno".

L'uomo è fatto dal tessuto dei suoi sogni.

Finito di stampare nel mese di dicembre 2009
presso lo stabilimento
Tipografico Benvenuti & Cavaciocchi - Livorno

