

Le reti della Pubblica Amministrazione Locale nel Networked Government

Walter Castelnovo
Dipartimento di Scienze della Cultura, Politiche e dell'Informazione
Università dell'Insubria

Massimo Simonetta
Ancitel Lombardia

1. Introduzione

Uno degli obiettivi strategici individuati dall'Unione Europea per il periodo 2005-2010 è il passaggio dall'E-Government al Networked Government (N-Government). In generale, con N-Government si intende l'integrazione virtuale dei differenti livelli della Pubblica Amministrazione, nonché l'integrazione tra questa e altri soggetti del sistema sociale di riferimento, al fine di produrre un valore pubblico attraverso la cooperazione inter-organizzativa (Guijarro (2003)).

Le organizzazioni che costituiscono i nodi di una rete di N-Government possono essere eterogenee non solo rispetto alle dimensioni, alla cultura organizzativa, alla maturità nell'uso delle ICT, ma anche rispetto alla loro configurazione istituzionale. I nodi della rete possono, infatti, essere:

- Pubbliche Amministrazioni che appartengono allo stesso livello istituzionale, e ciò pone problemi di integrazione orizzontale tra differenti organizzazioni;
- Pubbliche Amministrazioni che appartengono a livelli istituzionali differenti, e ciò pone problemi di integrazione di tipo verticale;
- Organizzazioni non-profit;
- Imprese..

La progettazione e realizzazione di un sistema di N-Government richiede dunque la definizione e gestione di modelli di coordinamento per garantire l'adeguata attività di

soggetti eterogenei che sono impegnati, in modo cooperativo, nel perseguimento di strategie di creazione di risultati che producono valore pubblico.

Definire il concetto di valore pubblico è un'operazione complessa; tuttavia, comunque lo si definisca, si tratta di un concetto identificabile e valutabile in riferimento a (Minelli, Rebora, Turri (2002), Irer (2002)):

- obiettivi e risultati amministrativi effettivamente ottenuti (efficacia);
- risorse che ci si attende di usare e quelle effettivamente utilizzate (efficienza);
- risultati amministrativi ed aspettative dei destinatari delle prestazioni (qualità dei risultati);
- equilibrata soddisfazione degli interessi in gioco (equità).
- conseguenze di più ampia portata delle prestazioni sul contesto economico e sociale (effetti economico/sociali);
- capacità di comunicare indirizzi, politiche e obiettivi e di sostenere un'immagine positiva dei servizi (comunicazione e immagine).

I sistemi di N-Government sono in grado di soddisfare l'esigenza di generare valore pubblico attraverso l'erogazione di servizi che risultano particolarmente critici, da un punto di vista operativo, a causa dell'incertezza generata dai processi di erogazione e dalle relazioni fra i soggetti in essi coinvolti. Per servizi di questo genere, l'efficienza non rappresenta il fattore predominante delle strategie di gestione del valore, ma un elemento equiparabile in termini di importanza ad altri criteri. In questo caso, il rapporto tra soggetti pubblici e soggetti privati in un sistema di N-Government non può essere semplicemente finalizzato al conseguimento di migliori livelli di efficienza, dove una relazione di mercato potrebbe essere sufficiente.

Per ovviare alle difficoltà che si porrebbero in una relazione di mercato formalizzata con un contratto di tipo classico, è opportuno che nella definizione della relazione tra soggetti pubblici e soggetti privati in un sistema di N-Government si consideri anche la possibilità di mettere in atto forme, più o meno accentuate, di assimilazione dei partner privati all'interno del sistema a rete. Queste forme di assimilazione, prevedono particolari meccanismi di coordinamento e regolazione che sono riconducibili alle riflessioni relative ai contratti relazionali.

Benché sui contratti relazionali ormai esista un'estesa letteratura, ancora non c'è una definizione che sia universalmente accettata. Tuttavia, le caratteristiche principali dei contratti relazionali possono essere riassunte schematicamente come segue (Ruiz (2001)):

- lo scambio oggetto del contratto avviene tra due, o comunque poche, parti, la cui identità è rilevante; la relazione non è quindi direttamente trasferibile ad altri;
- lo scambio viene ripetuto più volte oppure la relazione si estende su più periodi;
- i beni o i servizi forniti possono essere non omogenei e a volte, in seguito all'instaurarsi della relazione, vengono affrontate spese specifiche non recuperabili se la relazione cessa, che possono essere investimenti in capitale fisico, umano o altri tipi di spese;

- non sempre il contratto specifica esattamente cosa fare in ogni evenienza, ma spesso definisce solo gli obiettivi da raggiungere e le procedure da seguire;
- gli aggiustamenti che si rendono necessari in seguito ad eventi che si producono nel corso della relazione vengono regolati di volta in volta, tenendo conto dell'intero sviluppo della relazione fino al momento dell'evento e frequentemente sono aggiustamenti di quantità anziché di prezzo;
- è il contratto stesso, con gli incentivi in esso previsti, e gli eventuali accordi successivi, anziché il sistema legale, che garantisce il rispetto della maggior parte dei termini contrattuali.

Le condizioni per il ricorso a contratti relazionali anziché al mercato come meccanismo per il governo delle transazioni possono essere riassunte nella Tabella 1 (Ruiz (2001)).

Tabella 1. Strutture di governo per le transazioni.

| | | FREQUENZA DELLA TRANSAZIONE | |
|---|-----------------------|---|------------------------|
| | | occasionale | ricorrente |
| ASSENZA/PRESENZA DI MERCATO (disponibilità di più fornitori) | Esistente | Transazione di mercato | Transazione di mercato |
| | Mancante | Assenza di scambio | Contratto relazionale |
| DISPONIBILITA' DI INFORMAZIONE (differenti possibilità di disporre di informazioni rilevanti) | Simmetrica | Transazione di mercato | Transazione di mercato |
| | Asimmetrica | Assenza di scambio, contratto neoclassico | Contratto relazionale |
| NECESSITA' DI SOSTENERE SPESE SPECIFICHE | Spese assenti | Transazione di mercato | Transazione di mercato |
| | Spese presenti | Assenza di scambio, contratto neoclassico | Contratto relazionale |

Le interazioni tra Pubblica Amministrazione e soggetti privati, in condizioni di complessità come quelle che caratterizzano un sistema di N-Government, sono tipicamente riconducibili a transazioni ripetute, caratterizzate da un mercato piuttosto ristretto e da asimmetria informativa e spesso tali da richiedere, da parte del partner privato, investimenti specifici difficilmente recuperabili al termine dell'interazione. Da questo punto di vista, un sistema di N-Government sembrerebbe presentare tutte le caratteristiche che renderebbero ottimale una regolazione dei rapporti tra partner sulla base di contratti relazionali.

2. Regolazione della relazione

Il ricorso a contratti relazionali può indurre rilevanti benefici, sia in termini di efficienza che in termini di efficacia della collaborazione tra partner, a condizione però che si verifichino le condizioni per l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra le parti (Christensen, Gressgård (2002)), senza che ciò escluda comunque il ricorso alla formalizzazione e al monitoraggio continuo degli accordi.

Tra le condizioni per l'instaurarsi di una relazione basata sulla fiducia tra i partner si possono indicare:

- assunzione di una prospettiva orientata ai risultati, più che alle procedure necessarie per raggiungerli;
- riconoscimento delle competenze reciproche e rispetto dei ruoli specifici dei partner;
- condivisione dei rischi e dei vantaggi che dovessero eventualmente generarsi nella relazione;
- definizione di politiche di comunicazione che diano informazioni chiare, sicure e trasparenti circa lo stato di ciascuno dei partner;
- forte motivazione a mantenere e incrementare la credibilità e l'affidabilità reciproca tra i partner.

Tutto ciò richiede uno sforzo di adattamento reciproco tra i partner, fino a una eventuale riorganizzazione in vista della collaborazione. In particolare, per instaurare e mantenere una relazione basata sulla fiducia può essere necessario riorientare le competenze relazionali del management, così come favorire l'emergere di valori e norme di comportamento condivisi tra i partner. Inoltre, le risorse con cui la Pubblica Amministrazione può finanziare la cooperazione con soggetti privati sono risorse il cui uso deve avvenire in condizioni di trasparenza e di salvaguardia dei requisiti di efficienza, efficacia e economicità. Da questo punto di vista, implementare un sistema di N-Government in cui soggetti pubblici e soggetti privati cooperano sulla base di contratti relazionali richiede la messa in atto di processi di innovazione organizzativa che non sempre sono facilmente gestibili, soprattutto nel contesto della Pubblica Amministrazione Locale.

In un sistema istituzionale come quello italiano, che prevede un ampio decentramento amministrativo, il modello del N-Government dovrebbe applicarsi soprattutto al livello della Pubblica Amministrazione Locale. Il sistema della PAL italiana è un sistema altamente frammentato e caratterizzato dalla massiccia presenza di enti di piccole e piccolissime dimensioni. Sulla base dei dati del censimento del 2001, risulta infatti che sugli 8100 comuni italiani ben 5835 (pari al 72% del totale dei comuni) hanno meno di 5000 abitanti.

In un sistema così frammentato problemi di carattere organizzativo potrebbero porsi sia sul versante dei soggetti pubblici, rispetto alle condizioni per esercitare il controllo della cooperazione, sia sul versante dei partner privati, rispetto alla possibilità di instaurare relazioni improntate alla fiducia con una molteplicità di partner ete-

rogenei in ciascuna delle fasi del ciclo di vita della relazione contrattuale (attività amministrative connesse alla stipula del contratto in termini di formalizzazione di accordi, attività connesse al controllo e monitoraggio dell'esecuzione del contratto, attività connesse alla gestione di situazioni non previste nel contratto, attività connesse alla gestione delle inadempienze contrattuali).

Se il soggetto pubblico è un ente di piccole dimensioni della PAL, è difficile che possa disporre delle competenze specifiche, del peso negoziale e delle risorse necessarie per la gestione di una relazione con soggetti privati che, il più delle volte, per dimensioni, capacità contrattuale e risorse disponibili si trovano in una posizione di forza. In un contesto di PAL frammentato come quello italiano, questa situazione potrebbe costituire un oggettivo vincolo alla possibilità stessa di implementare sistemi di N-Government.

Oltre che per la possibilità di esercitare il controllo della relazione da parte del soggetto pubblico, la frammentazione amministrativa rappresenta una criticità anche dal punto di vista del soggetto privato. La cooperazione tra pubblico e privato in un sistema di N-Government presuppone l'instaurarsi di una relazione tra i partner basata sulla fiducia reciproca. La fiducia tra i partner non può essere sancita da un atto formale, è piuttosto il risultato di un complesso processo di adattamento reciproco che può indurre costi organizzativi non trascurabili. Un soggetto privato che si trovasse a dover gestire questo processo di adattamento rispetto a una molteplicità di partner pubblici eterogenei tra di loro, andrebbe incontro a costi organizzativi tali da rendere assolutamente insostenibile la partecipazione al sistema di N-Government.

In questo senso, sia che lo si consideri dal punto di vista del soggetto pubblico che da quello del soggetto privato, la frammentazione amministrativa che caratterizza la PAL italiana rappresenta un elemento di forte criticità. Da questo punto di vista, il problema che si pone è quello di individuare le condizioni sotto le quali differenti PAL, che mantengono singolarmente la propria identità e autonomia istituzionale, possano configurarsi nei confronti di un partner privato come interlocutore unico nella definizione e regolazione della relazione che istituisce il sistema di N-Government.

3. Sistemi integrati di Pubbliche Amministrazioni Locali

Il problema della frammentazione amministrativa, e la prevalenza nel contesto della PAL italiana di amministrazioni di piccole dimensioni, è un problema che, prima ancora che la regolazione della relazione pubblico/privato, riguarda la capacità stessa da parte della PAL di erogare servizi di qualità a cittadini ed imprese. Una soluzione di tipo organizzativo in grado di ovviare ai problemi posti dalla frammentazione amministrativa, salvaguardando l'autonomia delle singole amministrazioni, consiste nel ricorso alla gestione associata di servizi da parte di aggregazioni di PAL.

La gestione associata fra enti locali è una relazione duratura, sancita attraverso accordi volontari oppure cogentemente richiesta da leggi regionali o nazionali, nella quale gli enti coinvolti, mantenendo le proprie prerogative istituzionali, si accordano formalmente sul contenuto, la forma e l'ambito di associazione per esercitare funzioni o per erogare servizi di cui possiedono la titolarità, condividendo regole e procedure

operative ritenute in grado di generare in modo legittimo scelte d'indirizzo e di gestione (IReR (2002)).

Dal punto di vista dell'architettura organizzativa una gestione associata può essere considerata come una rete interorganizzativa (Riemer, Gogolin, Klein (2002)) caratterizzata da differenti livelli di integrazione tra i partner. Quale che sia il livello di coordinamento e integrazione che si intende conseguire con l'attivazione della rete, la disponibilità di un ambiente cooperativo condiviso è una delle condizioni che possono facilitare la cooperazione.

Al fine di definire un ambiente cooperativo che permettesse una sistematica condivisione di risorse tra PAL di piccole dimensioni, in Castelnovo, Simonetta (2005a, 2005b), è stato introdotto il concetto di Sistema Integrato di Pubbliche Amministrazioni Locali (*Integrated System of Local Government* – ISLG) come sistema fondato sulla partecipazione a una piattaforma tecnologica ed organizzativa condivisa tra più organizzazioni della PAL. Tale piattaforma determina condizioni abilitanti relative a:

Condizioni per l'integrazione tecnologica:

- condizioni relative alla condivisione di infrastrutture (fisiche o virtuali) per la comunicazione in rete, inclusi eventuali investimenti per la loro realizzazione;
- condizioni per la condivisione di standard per la comunicazione e per l'interoperabilità dei sistemi;
- condizioni per la definizione e condivisione di politiche di sicurezza per l'accesso alle risorse informative.

Condizioni per l'integrazione organizzativa:

- condizioni relative alla standardizzazione dei processi;
- condizioni relative alla definizione di standard operativi e procedurali;
- condizioni per la condivisione di risorse all'interno della rete.

Condizioni per l'integrazione regolativa

- condizioni relative alla definizione di un'ontologia organizzativa e di una terminologia condivisa;
- condizioni per l'adozione di un linguaggio standardizzato per la descrizione dei processi;
- condizioni per il monitoraggio dell'attività dei componenti del sistema integrato.

La definizione di ISLG permette di articolare un'architettura a livelli per la cooperazione interorganizzativa, a partire dalla semplice interoperabilità dei sistemi (per esempio quella definita in CNIPA (2004) per la Pubblica Amministrazione italiana), fino a forme più o meno accentuate di integrazione organizzativa (Castelnovo, Ferrari, Carminati, Simonetta (2005)).

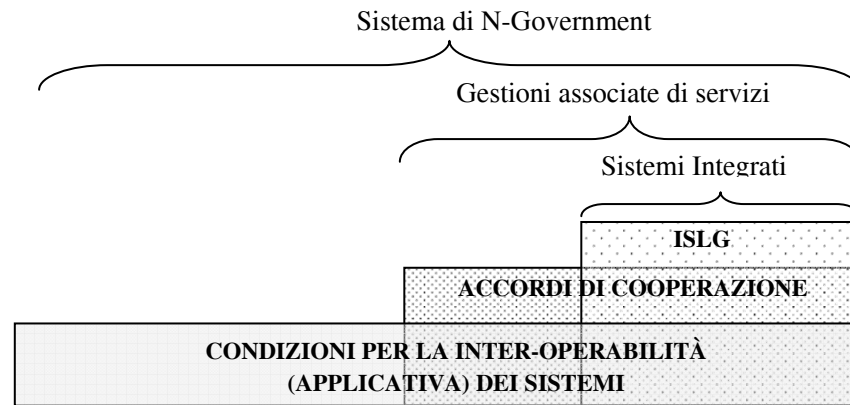


Figura 1. Architettura a livelli per la cooperazione tra organizzazioni della PAL.

La condizioni introdotte per definire un ISLG permettono di ridurre i problemi connessi alla frammentazione amministrativa definendo una piattaforma tecnico-organizzativa condivisa che facilita la cooperazione interorganizzativa in termini di interoperabilità. Il tipo di interoperabilità garantito dalla appartenenza a un ISLG riguarda la compatibilità dei sistemi tecnologici (hardware, software, dati), nonché la fungibilità e intercambiabilità dei componenti (Castelnuovo, Simonetta (2005a)). L'attivazione di un ISLG permette dunque di fare evolvere una semplice aggregazione di PAL, che potrebbe essersi costituita per motivi del tutto accidentali e per conseguire obiettivi immediati, in una collaborazione strutturata e di lungo periodo.

Laddove un insieme di PAL si strutturasse in un ISLG, esse potrebbero agire all'interno di un sistema di N-Government direttamente come sistema integrato, e non come singole organizzazioni. Da questo punto di vista potrebbe essere lo stesso sistema integrato a rappresentare quel soggetto unico che, per conto delle PAL che vi aderiscono, potrebbe farsi carico della regolazione della relazione con i partner privati all'interno di un sistema di N-Government.

Tuttavia, per potersi fare carico di questa funzione, un sistema integrato di PAL non può limitarsi a garantire la interoperabilità tra le amministrazioni aderenti. L'interoperabilità costituisce una condizione indispensabile per l'integrazione interorganizzativa, ma da sola non è sufficiente a far sì che differenti organizzazioni possano operare, ed essere percepite, come un singolo soggetto organizzativo, differente da un insieme di soggetti che semplicemente interagiscono in modo più o meno strutturato.

In particolare, il requisito dell'interoperabilità non è in grado di escludere la possibilità che tra i partner che interagiscono si creino, comunque, situazioni critiche dal punto di vista operativo e delle relazioni, riconducibili a motivazioni che nulla hanno a che fare con la compatibilità dei sistemi. Per considerare un ISLG come soggetto regolatore della relazione con partner privati in un sistema di N-Government, quindi,

è necessario che la sua caratterizzazione sia ulteriormente rafforzata in una direzione che superi la semplice interoperabilità delle organizzazioni aderenti.

4. Cooperabilità

Negli ultimi anni, con il mutare dello scenario geopolitico, il problema di definire forme strutturate di cooperazione tra organizzazioni tra loro anche molto eterogenee si è posto con grande rilevanza rispetto alla necessità di definire modelli di cooperazione tra forze armate multinazionali impegnate in operazioni internazionali. Nel caso di forze multinazionali, infatti, il problema che si pone è quello di garantire alti livelli di cooperazione e coordinamento tra contingenti che possono differire per dimensione, equipaggiamenti, tecnologie, stili di comando, cultura e tradizioni. E' evidente che la cooperazione di forze così eterogenee in operazioni che possono presentare alti livelli di criticità presuppone la interoperabilità dei contingenti, ma non può ridursi a questa. Per questo motivo, i teorici della Scienza Militare hanno introdotto il termine "cooperabilità" per indicare la capacità di contingenti distinti di operare come se costituissero un'unica forza (AA.VV. (2000)).

Rispetto al concetto tradizionale di interoperabilità (che include sia la interconnessione che la intercambiabilità dei componenti), il concetto di cooperabilità si apre ad altri aspetti della cooperazione interorganizzativa (Clark, Jones (1999); Stewart., Clarke, Goillau, Verrall e Widdowson (2004)).

In Clark, Jones (1999), i nuovi elementi concettuali vengono individuati e integrati in un modello per la descrizione di differenti livelli di collaborazione interorganizzativa, non limitata agli aspetti tecnologici. I livelli di integrazione previsti dal modello sono cinque e possono essere messi in corrispondenza con i livelli previsti dal modello LISI (*Levels of Information Systems Integration - C4ISR* (1998)):

- **Indipendente:** interazione tra organizzazioni indipendenti e senza precedenti esperienze di collaborazione. Generalmente in questi tipi di collaborazione non si rilevano obiettivi condivisi;
- **Ad hoc:** presenza di obiettivi condivisi, ma con prevalenza degli interessi delle singole organizzazioni. Le organizzazioni che collaborano rimangono completamente distinte;
- **Collaborativa:** organizzazioni distinte che tuttavia condividono obiettivi; collaborazione caratterizzata da una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità reciproche;
- **Combinata:** le organizzazioni condividono obiettivi, sistema di valori e visione strategica; inoltre sono addestrate per la cooperazione;
- **Unificata:** sistema di organizzazioni in cui sono condivisi gli obiettivi, il sistema di valori e i meccanismi di governance.

Rispetto a questa articolazione, il modello individua quattro attributi che riassumono aspetti che caratterizzano le collaborazioni interorganizzative per ognuno dei livelli descritti. I quattro attributi sono:

- **Preparazione:** attributo che descrive quanto un'organizzazione è preparata per la collaborazione;
- **Comprensione:** attributo che misura il tasso di comunicazione e di condivisione di conoscenze e informazioni;
- **Stili di comando:** attributo che descrive gli stili di direzione e di management;
- **Ethos:** attributo che fa riferimento alla cultura, al sistema di valori e agli obiettivi.

L'integrazione di questi attributi nella gerarchia dei livelli porta alla caratterizzazione delle forme di cooperazione riassunte nella Tabella 2.

Tabella 2. Organizational Interoperability Maturity Model (Clark, Jones (1999))

| Livello della interazione | ATTRIBUTI | | | |
|---------------------------|---|--|---|--|
| | Preparazione | Comprensione | Comando | Ethos |
| indipendente | Assenza di attività che abbiano reso le differenti organizzazioni idonee per la collaborazione | Comunicazioni non strutturate | Nessuna interazione tra i sistemi di governance delle differenti organizzazioni | Alcuni minimi obiettivi condivisi |
| ad hoc | Linee guida generali da seguire nella collaborazione | Uso di strumenti elettronici per le comunicazioni; condivisione di alcune informazioni | Linee di riporto e responsabilità completamente separate | Condivisione degli obiettivi |
| collaborativa | Riferimento a una regolamentazione generale della collaborazione e qualche esperienza pregressa | Condivisione di informazioni e comunicazioni relative a temi specifici | Linee di riporto e responsabilità separate, ma con la sovrapposizione di un'unica catena di comando | Condivisione degli obiettivi e delle finalità; il sistema di valori è ancora ampiamente influenzato dalle singole organizzazioni di appartenenza |
| combinata | Riferimento a una regolamentazione specifica della collaborazione e esperienze pregresse nella sua attuazione | Condivisione di informazioni e comunicazioni | Un'unica catena di comando che agisce interagendo con le organizzazioni di appartenenza | Condivisione della cultura, valori e obiettivi, con qualche influenza da parte delle organizzazioni di appartenenza |
| unificata | Collaborazione completa come modalità operativa quotidiana | Condivisione completa | Completa omogeneità | Ethos uniforme attraverso l'intero sistema |

Gli attributi che caratterizzano la cooperabilità sono stati ulteriormente raffinati in Stewart, Clarke, Goillau, Verrall e Widdowson (2004), dove, per ognuno degli attributi, vengono individuati alcuni elementi costitutivi. Nella Figura 2 viene riportata l'articolazione degli attributi in macro-aree.

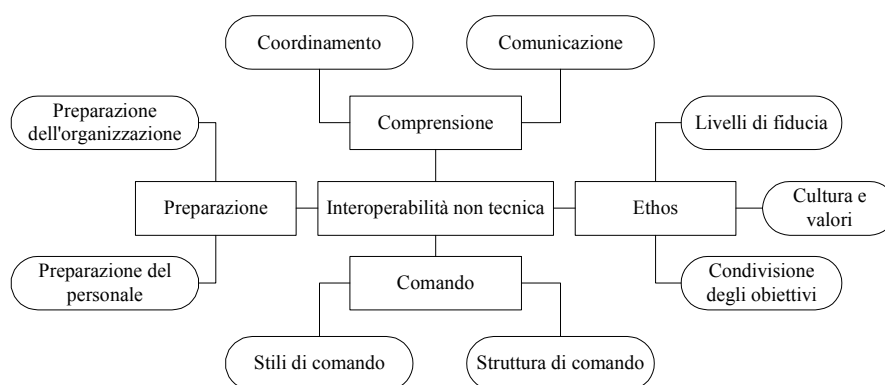


Figura 2. Sistema degli attributi di cooperabilità

Il modello descritto, e la sua estensione, sono stati introdotti come strumento per valutare differenti contesti di cooperazione, verificare la loro adeguatezza rispetto alle finalità per le quali sono stati realizzati e individuare i rischi potenziali che potrebbero inficiarne il funzionamento. In questo senso, il modello rappresenta uno strumento di assessment.

D'altra parte, il modello potrebbe anche essere usato in fase di progettazione di un sistema cooperativo. Usato in questo senso, il modello può fornire indicazioni utili per rendere più complete le concettualizzazioni che sono connesse al concetto di ISLG, anche in modo da facilitare le riflessioni necessarie per individuare soluzioni di regolazione della relazione tra PAL e soggetti privati in un sistema di N-Government.

La possibilità che la relazione con partner privati attraverso contratti di tipo relazionale venga gestita all'interno di aggregazioni di PAL di piccole e medie dimensioni è apparsa vincolata da due elementi critici: la carenza di competenze specialistiche e il rischio dell'insorgenza di frizioni tra i partner pubblici, legato alla mancata condivisione di strategie e all'assenza di una cultura organizzativa della collaborazione.

Tuttavia, un sistema integrato di PAL che potesse qualificarsi come di tipo "unificato" o, quanto meno, "combinato", potrebbe superare entrambe le difficoltà. Il conseguimento di questi livelli di cooperabilità, infatti, garantisce la disponibilità di un ambiente cooperativo fortemente omogeneo, sia rispetto agli attributi tecnici che defi-

niscono l'interoperabilità, sia rispetto alla condivisione della visione strategica e della cultura organizzativa della collaborazione. Un ambiente di questo tipo abilita la condivisione, o anche l'acquisizione congiunta, di risorse specialistiche e fa sì che, per quanto non eliminabile in via di principio, il rischio dell'insorgere di contrasti interni si riduca a livelli accettabili e comunque gestibili all'interno del sistema stesso. Da questo punto di vista, in un sistema integrato così caratterizzato è possibile ipotizzare che la gestione della relazione tra soggetti pubblici e privati, che è costitutiva di un sistema di N-Government, possa essere efficientemente ed efficacemente gestita in forma associata.

5. Conclusioni

Negli scenari della Pubblica Amministrazione delineati per il prossimo futuro sarà sempre più rilevante il contributo che soggetti privati potranno portare alla generazione di valore pubblico. Tuttavia, proprio perché si tratta di produzione di valore pubblico, il coinvolgimento dei partner privati non può prescindere dalla capacità della Pubblica Amministrazione di esercitare un forte ruolo di controllo e regolazione. Il coinvolgimento di partner privati in un sistema di N-Government rappresenta un elemento fortemente qualitativo che necessita forme di regolazione che non sempre possono essere ricondotte al modello dei contratti fondati sulle relazioni di mercato. I contratti relazionali, che sembrano rappresentare lo strumento più adeguato per definire la relazione tra soggetti pubblici e soggetti privati in un sistema di N-Government, richiedono forme complesse di controllo e regolazione. Si tratta di attività che richiedono risorse e competenze specifiche raramente disponibili nel mondo della Pubblica Amministrazione Locale. Così come avviene in altre situazioni in cui le PAL si trovano a dover ricorrere a competenze specifiche non facilmente reperibili, la condivisione di queste risorse in una gestione associata rappresenta una soluzione che può essere applicata anche nella regolazione dei sistemi di N-Government. Tuttavia, poiché l'oggetto della gestione associata è, in questo caso, particolarmente critico, per essere efficace la collaborazione deve essere costruita su un sistema di relazioni che ne garantiscano la stabilità. I concetti di sistema integrato (ISLG) e di cooperabilità, così come articolati nelle sezioni 3 e 4, sembrerebbero costituire una buona base su cui costruire l'integrazione interorganizzativa necessaria per una gestione associata della regolazione di un sistema di N-Government.

Bibliografia

- AA.VV. (2000) *Coalition Military Operations - The Way Ahead Through Cooperability. Report of a French-German-UK-U.S. Working Group*, U.S. Center for Research and Education on Strategy and Technology (U.S.-CREST).
- C4ISR (1998) *Levels of Information Systems Interoperability (LISI)*, C4ISR – Architecture Working Group, AWG Digital Library, Available on line: http://www.dod.mil/nii/org/cio/i3/AWG_Digital_Library/pdfdocs/lisi.pdf.

- Castelnuovo, W., Simonetta, M. (2005a) Organizing E-Government for Small Local Government Organizations, Proceedings of the 5th European Conference on E-Government, Antwerpen, 2005.
- Castelnuovo, W., Simonetta, M. (2005b) Integrated Systems of Local Government Organizations As Virtual Organizations, *Comunità virtuale dalla ricerca all'impresa, dalla formazione al cittadino*, Atti del Congresso Nazionale AICA 2005, Udine
- Castelnuovo, W., Ferrari, E., Carminati, B., Simonetta, M. (2005) Organizational Heterogeneity in Networked Government, *Proceedings eChallenge 2005*, Ljubljana.
- Clark, T., Jones, R. (1999) Organizational Interoperability Maturity Model for C2, *Proceedings of the Command and Control Research and Technology Symposium*, Newport, June 1999.
- CNIPA (2004) *Sistema Pubblico di Cooperazione: Organizzazione*, versione 1.0.
- Christensen, G. E., Gressgård, L. J. (2002) Trust as a Governance Mechanism in Internet-based Interorganizational Cooperative Relationships, *eReality: Constructing the eEconomy*, 15 th Bled Electronic Commerce Conference.
- Gompert, D. C., Nerlich, U. (2002) *Shoulder to Shoulder - The Road to U.S. European Military Cooperability. A German American Analysis*, RAND Corporation, Available on line:<http://www.rand.org/>.
- Guijarro, L. (2003) eGovernment interoperability in the 2005-2010 horizon. Addressing the future IST RTD, *Report of the E-Government Interoperability Workshop*, Brussels 18th march 2003.
- IReR (2002) *Sistemi associati negli enti locali lombardi*, Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (codice ricerca IReR 2001C033), Milano.
- Minelli, E., Rebor, G., Turri, M. (2002) *Il valore dell'università*, Guerini e Associati, Milano.
- O'Flynn, J. L. (2004) Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance, *IPAA National Conference - Public Administration Challenges & Capabilities: Research and Practice*, 10 November, University of Canberra, Australia.
- Ruiz M. L. (2001) Mercato o contratto?, *Stato o mercato? Intervento pubblico e architettura dei mercati*, vol. I, Pavia.
- Stewart, K., Clarke, H., Goillau, P., Verrall, N. and Widdowson, W. (2004) Non - technical Interoperability in Multinational Forces, *9th International Command and Control Research and Technology Symposium – The Power of Information Age Technologies*, Copenhagen, September 2004.