

Dall'*open government* all'*open State*: la nuova raccomandazione dell'OCSE

ESPERIENZE N. 30

ESPERIENZE

Ufficio Valutazione Impatto
Impact Assessment Office



Senato della Repubblica

Questo dossier *Esperienze* è a cura di

STEFANO MARCI

Senato della Repubblica

I dati sono aggiornati al dicembre 2017



Quest'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Dall'*open government* all'*open State*: la nuova raccomandazione dell'OCSE

Gennaio 2018

Sommario

Introduzione	5
L'Open Government Partnership	6
L'attività dell'OCSE in materia di <i>open government</i>	12
Il contenuto della nuova raccomandazione dell'OCSE	18

Introduzione

Il 14 dicembre 2017, il Consiglio dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) ha adottato la Raccomandazione [C(2017)140] in materia di *open government*.

Con tale espressione (resa in italiano con la locuzione "amministrazione aperta"¹), si indica generalmente un modello di amministrazione che mira a rendere i processi decisionali più trasparenti e aperti alla partecipazione di cittadini, imprese e organizzazioni della società civile - complessivamente indicati come portatori di interessi (*stakeholder*) - e dunque a far sì che le istituzioni pubbliche siano maggiormente responsabili del proprio operato e delle proprie decisioni davanti ai cittadini (concetto che viene riassunto nel termine inglese "*accountability*").

I presupposti su cui si basa la nuova Raccomandazione sono esplicitati nelle premesse della stessa, che attribuiscono all'*open government* un ruolo determinante nel costruire un rapporto di fiducia tra cittadini e istituzioni. Le politiche dell'amministrazione aperta, secondo l'OCSE, possono inoltre contribuire al raggiungimento di obiettivi in una pluralità di ambiti: integrità del settore pubblico e lotta alla corruzione; modernizzazione e innovazione nel settore pubblico; libertà civili; amministrazione digitale; appalti pubblici; gestione delle finanze pubbliche e delle risorse umane e, più in generale, tutti i grandi obiettivi socioeconomici dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (v., *infra*, paragrafo 3).

La partecipazione degli *stakeholder*, secondo la Raccomandazione, aumenta l'*accountability* dell'amministrazione, amplia il potere dei cittadini di influire sulle decisioni adottate, estende il ricorso a dati empirici per l'adozione delle politiche pubbliche, riduce i costi di attuazione delle politiche e crea reti più ampie a servizio dell'innovazione nell'azione pubblica e nella prestazione dei servizi pubblici.

I luoghi in cui, da più di un decennio, si è svolta principalmente la riflessione sui temi dell'amministrazione aperta sono l'*Open Government Partnership* e, per l'appunto, l'OCSE. Di tali riflessioni si darà conto nei prossimi due paragrafi per poi tornare, al termine e alla luce di tale *excursus*, ai contenuti della nuova Raccomandazione dell'OCSE.

¹ A tale espressione ricorre, in particolare, il sito open.gov.it, curato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri.

L'Open Government Partnership

L'*Open Government Partnership* (OGP) è un'iniziativa internazionale multilaterale lanciata nel settembre 2011 da 8 Paesi² (oggi saliti a 75) e basata sull'assunto che, in tutto il mondo, si assiste ad una richiesta crescente da parte dei cittadini di un maggiore coinvolgimento nelle questioni pubbliche e di un'amministrazione più trasparente, più attenta i loro bisogni e alle loro aspettative, più responsabile e più efficace.

I principi cardine dell'amministrazione aperta sono contenuti nella Dichiarazione sull'*open government*, con la quale i Paesi firmatari hanno espresso il loro impegno a:

- promuovere la **trasparenza**: incrementando l'accesso alle informazioni relative all'attività delle amministrazioni di ogni livello; potenziando gli sforzi finalizzati alla raccolta e alla pubblicazione sistematica dei dati relativi all'impiego delle risorse pubbliche e ai risultati raggiunti dalle amministrazioni pubbliche nella prestazione di attività e servizi pubblici essenziali; rendendo tempestivamente disponibili dati ad alto valore informativo, inclusi dati grezzi, in formati che ne consentano il rinvenimento, la comprensione e l'utilizzo e che ne agevolino il riutilizzo; introducendo rimedi efficaci nei casi in cui le informazioni siano indebitamente tenute riservate; sollecitando un riscontro da parte dei cittadini, al fine di individuare le informazioni che per loro rivestono maggiore importanza, e tenendo conto di tale riscontro;
- promuovere la **partecipazione dei cittadini**: rendendo più trasparenti la formulazione delle politiche e i processi decisionali, creando ed utilizzando canali che consentano di sollecitare un riscontro da parte dei cittadini e coinvolgendo maggiormente questi ultimi nell'elaborazione, nel monitoraggio e nella valutazione delle attività delle amministrazioni; tutelando la capacità d'azione delle organizzazioni non governative e rispettando la loro libertà di espressione, associazione ed opinione; creando meccanismi che rafforzino la collaborazione tra le amministrazioni, da una parte, e le organizzazioni della società civile e le imprese, dall'altra;
- **combattere la corruzione**: applicando gli *standard* più elevati di integrità professionale nelle pubbliche amministrazioni; assicurando la trasparenza della gestione delle risorse pubbliche e delle procedure di acquisto da parte delle amministrazioni e rafforzando lo stato di diritto; introducendo norme sulla trasparenza patrimoniale per gli alti dirigenti; introducendo norme a tutela di chi denunci comportamenti illeciti di cui sia venuto a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro; rendendo accessibili al pubblico informazioni relative all'attività e all'efficacia degli organismi anticorruzione, nonché delle procedure di ricorso a tali organismi, nel rispetto del principio di riservatezza applicabile a specifiche informazioni relative all'attività repressiva; rinforzando i mezzi di dissuasione

² Brasile, Gran Bretagna, Indonesia, Messico, Norvegia, Filippine, Sudafrica e Stati Uniti d'America.

contro ogni forma di corruzione nel settore pubblico e in quello privato e promuovendo lo scambio di informazioni e conoscenze su tali fenomeni;

- incrementare l'impiego delle **nuove tecnologie** per garantire maggiore apertura e trasparenza, in maniera tale da consentire ai cittadini di comprendere l'operato delle amministrazioni e di incidere sulle decisioni: creando piattaforme digitali accessibili e sicure per promuovere la partecipazione dei cittadini, la condivisione di informazioni e lo scambio di idee; cercando di migliorare l'accesso agli strumenti digitali, promuovendo, allo stesso tempo, l'utilizzo di meccanismi alternativi per il coinvolgimento dei cittadini; collaborando con la società civile e le imprese al fine di individuare approcci innovativi in materia di partecipazione dei cittadini e di trasparenza dell'azione pubblica; promuovendo e diffondendo l'utilizzo di tecnologie innovative da parte dei dipendenti pubblici e dei cittadini, nel presupposto che la tecnologia deve integrare, e non sostituire, un'informazione chiara, utilizzabile e utile.

Al fine di perseguire tali obiettivi, i Paesi che partecipano all'iniziativa si impegnano a:

- riferire pubblicamente in merito alle azioni intraprese per dare concreta attuazione a tali principi;
- consultare i cittadini sulla loro attuazione;
- aggiornare periodicamente gli impegni assunti, alla luce delle nuove sfide e delle nuove opportunità;
- diffondere *l'open government* in altri Paesi tramite lo scambio di buone pratiche, conoscenze e assistenza tecnica.

Per aderire all'OGP, i governi devono dimostrare il loro impegno nella promozione dell'amministrazione aperta attraverso il possesso di una serie di requisiti di ammissibilità su alcuni temi chiave: trasparenza dei bilanci pubblici; accesso alle informazioni; trasparenza patrimoniale per dirigenti pubblici ed esponenti politici; partecipazione civica.

Ogni Paese partecipante deve predisporre, con cadenza biennale, un piano d'azione nazionale, che deve essere adottato all'esito di un processo di consultazione della società civile. Il piano d'azione nazionale contiene le misure concrete che il Paese intende adottare nel corso del biennio e la cui attuazione è sottoposta ad autovalutazione e a valutazione da parte di esperti indipendenti.

Il meccanismo indipendente di valutazione prevede la pubblicazione di un rapporto di medio periodo e di uno al termine del piano d'azione, nei quali è condotta una revisione delle attività intraprese, è verificato lo stato di avanzamento delle singole azioni e sono fornite raccomandazioni al Paese interessato.

La partecipazione dell'Italia all'OGP³

L'Italia ha aderito all'OGP nel 2011 e ha completato il I Piano d'azione nazionale (2012-2014)⁴ e il II Piano d'azione nazionale (2014-2016)⁵. Sia sul primo che sul secondo Piano sono stati pubblicati i rapporti di valutazione indipendente.

Il III Piano d'azione nazionale (2016-2018) si differenzia dai precedenti, oltre che per l'ampiezza del suo contenuto (34 azioni contro le 16 del I Piano e le 6 del II Piano), per le modalità di elaborazione. Esso è infatti il frutto dell'interlocuzione tra un tavolo di lavoro delle amministrazioni centrali e locali e il Forum nazionale dell'Open Government, appositamente istituito il 6 giugno 2016, che riunisce numerosi rappresentanti della società civile, del mondo universitario, delle imprese e delle associazioni di tutela dei consumatori⁶.

La bozza del Piano è stata inoltre sottoposta a una consultazione pubblica aperta a tutti (cittadini, organizzazioni della società civile, imprese e stakeholder).

Un'ulteriore novità è costituita dall'inserimento nel Piano di azioni di competenza di amministrazioni regionali e comunali.

Le 34 azioni in cui si articola il Piano sono descritte analiticamente e suddivise in tre settori: trasparenza e open data; partecipazione e accountability; cittadinanza digitale e innovazione:

³ Sul tema, il Servizio per la qualità degli atti normativi del Senato ha pubblicato, nel marzo 2017, la Nota breve n. 8, La partecipazione dell'Italia all'Open Government Partnership e la consultazione pubblica sul III Piano d'azione nazionale (2016-2018).

⁴ Le azioni previste nel I Piano d'azione nazionale, adottato nel 2012, includevano misure per l'integrità, la trasparenza e la partecipazione e misure in materia di open data e di promozione dell'innovazione e dell'e-government. Il valutatore indipendente, nel suo rapporto finale, ha osservato che il Piano includeva diversi impegni con un alto potenziale trasformativo, ma al momento della verifica solo 3 delle 16 azioni erano stati portati a termine, tutti e tre gli impegni erano però "contrassegnati". Ogni impegno è infatti valutato in relazione all'impatto potenziale (4 livelli: nessuno/minore/moderato/trasformativo), al livello di completamento (non iniziato/limitato/sostanziale/completo), alla cronologia (intendendosi la tempistica: non chiara, in ritardo, in tempo), a eventuali azioni future. Gli impegni contrassegnati - nel rapporto - con una stella sono misurabili, chiaramente rilevanti per i valori OGP, con potenziale di impatto trasformativo e quasi, se non del tutto, implementati.

⁵ Il II Piano d'azione nazionale, adottato nel dicembre 2014, riguardava tre aree tematiche (partecipazione; trasparenza, integrità e accountability; innovazione tecnologica), per un totale di 6 azioni. Dal rapporto del valutatore indipendente emerge che al momento della verifica delle sei azioni solo una (Segui i soldi-SoldiPubblici) era stata completata ed era "contrassegnata".

⁶ L'istituzione di un forum allargato agli stakeholder era stata sollecitata nei rapporti del valutatore indipendente relativi ai due Piani precedenti. Secondo l'apposito allegato al III Piano, il forum è lo strumento di consultazione permanente con gli stakeholder, i cui obiettivi sono: (1) consentire una regolare consultazione delle organizzazioni della società civile sui temi dell'amministrazione aperta, migliorando la comunicazione con esse; (2) aumentare il coinvolgimento dei cittadini nello sviluppo del piano; (3) costruire un processo di feedback appropriato per l'identificazione delle esigenze della società civile e per un monitoraggio partecipato dell'attuazione delle azioni.

(I) Trasparenza e open data:**(I.1) Open data**

(1) Agenda nazionale partecipata per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico (documento di pianificazione e definizione di una strategia in materia di dati aperti);

(2) Apertura dei dati sulla mobilità attraverso Open Trasporti (piattaforma integrata di condivisione delle informazioni);

(3) Istat Linked Open data (portale che consente di fruire dei dati statistici in formato aperto);

(4) Accesso e riuso dei dati del sistema educativo;

(5) Portale OpenCUP - Anagrafe nazionale dei progetti d'investimento pubblico;

(6) Firenze Open data (sistematizzazione degli open data inerenti al tessuto urbano - spazi pubblici, strade, elementi delle carreggiate, ecc.) e quelli relativi agli *asset* della *smart city* (lampioni intelligenti, colonnine di ricarica elettrica, fontanelle, WiFi, ecc.).

(I.2) Trasparenza

(7) FOIA: attuazione e monitoraggio (definizione delle linee guida per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato agli atti e ai documenti detenuti dalla pubblica amministrazione e monitoraggio della sua applicazione da parte dei diversi uffici);

(8) Amministrazione (più) trasparente (elaborazione delle linee guida per la pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" dei siti web istituzionali delle amministrazioni e degli enti soggetti alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza);

(9) Social network per la trasparenza della PA (individuazione di uno schema di declinazione sui social media delle attività di comunicazione dell'amministrazione trasparente);

(10) Trasparenza dati degli istituti penitenziari;

(11) Cruscotto gare Consip (rendere disponibili il numero e il valore delle procedure di gara bandite e aggiudicate da Consip e permettere di tracciare lo stato dei lavori delle Commissioni di gara);

(12) Milano Trasparente: Anagrafe pubblica degli eletti e dei nominati.

(II) Partecipazione e accountability**(II.1) Partecipazione**

(13) Settimana dell'Amministrazione Aperta (istituzione di una settimana durante la quale si concentrino su tutto il territorio nazionale le iniziative per promuovere l'amministrazione aperta);

(14) Strategie per la partecipazione (definizione di Linee guida per la conduzione di

consultazioni da parte delle pubbliche amministrazioni);

(15) Opere Pubbliche 2.0 (realizzazione di due piattaforme per la partecipazione: una dedicata alla valutazione degli investimenti nelle opere pubbliche, l'altra per il dibattito pubblico sulle grandi opere);

(16) Roma collabora (assicurare al cittadino la possibilità di conoscere, controllare e valutare l'operato dell'amministrazione);

(17) Bologna delibera e trasforma (sviluppare dispositivi digitali in grado di migliorare e supportare consultazioni pubbliche aperte alle proposte dei cittadini).

(II.2) Accountability

(18) Sostegno e tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. *whistleblower*) (definizione di prassi e procedure che raccolgano le segnalazioni di dipendenti pubblici su condotte illecite di varia natura);

(19) Segui la BUL (sviluppo di un sito web attraverso il quale monitorare il piano nazionale banda ultralarga che evidenzia i singoli cantieri aperti sul territorio);

(20) OpenCoesione Plus (pubblicazione di nuove informazioni sulla programmazione delle risorse e sulle opportunità di finanziamento);

(21) Openaid 2.0 (piattaforma che fornisce dati e informazioni sull'aiuto pubblico allo sviluppo dell'Italia);

(22) Anticorruption Academy (realizzazione di un percorso formativo in materia di anticorruzione in modalità e-learning);

(23) Network degli animatori digitali;

(24) Schoolkit: una strategia per valorizzare le migliori pratiche della scuola;

(25) Monitora la buona scuola;

(26) Registro Trasparenza del Ministero dello sviluppo economico;

(27) Roma Capitale - Agenda trasparente;

(28) Milano Trasparente: Agenda pubblica degli incontri dei pubblici decisori.

(III) Cittadinanza digitale e innovazione

(29) Italia.it (realizzazione di un'unica piattaforma che integri i servizi digitali erogati dalle amministrazioni pubbliche a cittadini e imprese);

(30) Diffusione di SPID a sostegno dell'innovazione (incrementare il numero di servizi online ai quali si accede tramite il sistema pubblico d'identità digitale);

(31) Osservatorio sui diritti digitali (task force interregionale che promuova i contenuti della Carta dei diritti di internet e diffonda la cultura digitale);

(32) Lecce - Start-up in Comune (premio per le *start-up* e le PMI innovative che soddisfano i fabbisogni tecnologici delle amministrazioni);

(33) Promozione delle competenze digitali (sistema unico per tutte le pubbliche amministrazioni di valutazione delle competenze digitali del personale);

(34) Diventare cittadini digitali (costruzione di format didattici innovativi sui temi e le pratiche della cittadinanza digitale).

Dal mese di gennaio 2017 la sezione "Monitora" del sito open.gov.it tiene costantemente aggiornati i cittadini sullo stato di attuazione del Piano, per favorire il monitoraggio civico delle singole azioni. Ognuna delle 34 azioni del Piano ha una sua pagina dedicata che riporta:

- le informazioni essenziali (amministrazione responsabile, soggetti responsabili e coinvolti, periodo di attuazione, inizio attività, descrizione breve, obiettivo generale, obiettivi specifici, risultati attesi);
- un contatore che indica in verde gli obiettivi raggiunti, in giallo gli obiettivi da raggiungere e in rosso gli obiettivi mancati (ovvero in ritardo rispetto alla scadenza prevista nel Piano);
- un cronoprogramma degli obiettivi specifici etichettati in base allo stato di avanzamento (iniziato, da iniziare, concluso, non realizzato) con aggiornamenti e approfondimenti sull'attuazione.

Man mano che le amministrazioni responsabili rendono disponibili le informazioni sullo stato di attuazione delle azioni, queste vengono aggiornate nelle schede corrispondenti.

Dal 1° ottobre 2017, l'Italia è entrata a far parte del Comitato direttivo dell'OGP, composto dai rappresentanti di 11 Governi e di 11 organizzazioni della società civile. Il mandato ha durata triennale.

Tra le azioni qualificanti adottate di recente dall'Italia nel campo dell'amministrazione aperta si ricordano⁷:

- l'introduzione dell'accesso civico generalizzato (il c.d. **FOIA** - *Freedom of Information Act*)⁸, che garantisce a chiunque il diritto di accedere a tutti i dati e i documenti posseduti dalle pubbliche amministrazioni (se non c'è il pericolo di compromettere altri interessi pubblici o privati rilevanti indicati dalla legge), senza dover dimostrare di possedere un interesse qualificato (come invece è necessario per l'accesso ai documenti amministrativi previsto dalla legge 7 agosto 1990, n. 241⁹);

⁷ Si veda il contributo della Ministra per la semplificazione e la pubblica amministrazione, Marianna Madia, *Two Indispensable Pillars in Building Trust*, nella raccolta di saggi curata dall'Open Government Partnership dal titolo *Trust: The Fight to Win it Back*, rinvenibile all'indirizzo <https://www.opengovpartnership.org/trust>.

⁸ Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

⁹ "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi".

- l'adozione delle **Linee guida per le consultazioni pubbliche in Italia** e della relativa direttiva della Ministra per la semplificazione e la pubblica amministrazione¹⁰, che raccomanda a tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165¹¹, di promuovere una maggiore partecipazione dei cittadini alle decisioni pubbliche e di impegnarsi a considerare la consultazione pubblica, svolta anche attraverso modalità telematiche, come una fase essenziale dei processi decisionali;

- il lancio di alcuni siti *internet* (**OpenExpo, OpenCantieri, soldipubblici**) che garantiscono l'accesso a dati in formato aperto concernenti eventi, lavori pubblici e pagamenti della pubblica amministrazione;

- l'organizzazione, nel marzo 2017, della prima **Settimana dell'Amministrazione Aperta**: 242 eventi finalizzati alla promozione della trasparenza, della partecipazione e della cittadinanza digitale, con il coinvolgimento di 154 amministrazioni, 30 organizzazioni della società civile e circa 85 scuole e università e la partecipazione di più di 20.000 persone. La prossima edizione avrà luogo nella settimana dal 5 all'11 febbraio 2018.

L'attività dell'OCSE in materia di *open government*

L'OCSE concorre all'OGP fornendo sostegno ai Paesi in tutte le fasi della loro partecipazione alla *partnership*. In particolare, l'OCSE li aiuta: a raggiungere un livello sufficiente a soddisfare i requisiti di ammissibilità per accedere alla *partnership*; a elaborare il piano d'azione nazionale; a dare attuazione al piano stesso e a valutarlo.

Il ruolo svolto con riferimento all'OGP rappresenta solo una delle azioni in cui si articola l'*Open Government Project* dell'OCSE. Le altre azioni sono:

- l'istituzione di *network* regionali sull'amministrazione aperta e innovativa, che costituiscono un *forum* di dialogo e scambio di buone pratiche. Attualmente, i *network* regionali attivi sono tre: Medio oriente e Nord Africa; Sud-est asiatico; America latina e Caraibi;

- analisi comparative regionali che identificano linee di tendenza comuni e le nuove sfide per l'amministrazione aperta;

- iniziative di dialogo con la società civile e il settore privato;

¹⁰ Direttiva 31 maggio 2017, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 163 del 14 luglio 2017. Si ricorda che il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 settembre 2017, n. 169, recante "Regolamento recante la disciplina sull'analisi dell'impatto della regolamentazione, la verifica dell'impatto della regolamentazione e la consultazione", pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 280 del 30 novembre 2017, introduce una disciplina applicabile alle consultazioni effettuate nel corso dell'effettuazione di analisi dell'impatto della regolamentazione (AIR) e di verifiche dell'impatto della regolamentazione (VIR).

¹¹ "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

- seminari di formazione per promuovere l'attuazione delle riforme, destinati a dipendenti pubblici e ad esponenti della società civile;

- attività di revisione delle politiche di *open government* (*Open Government Reviews*) volte a valutare il quadro legale, istituzionale e i processi di attuazione, al fine di individuare i successi e le criticità e di fornire raccomandazioni operative per aumentare l'incisività delle riforme. Le revisioni contengono capitoli su: il contesto; il quadro istituzionale e il coordinamento; integrità e anti-corruzione; trasparenza dei bilanci; innovazione nel settore pubblico; tecnologie dell'informazione e della comunicazione, *social media* e dati aperti; eventuali approfondimenti su profili specifici (salute; enti locali; ambiente; ecc.)¹²;

- l'analisi delle politiche sull'amministrazione aperta nell'ambito delle attività di revisione complessiva della *governance* pubblica svolte dall'OCSE.

In particolare, nel 2015 l'OCSE ha svolto un'indagine - che ha coinvolto più di 50 Paesi¹³ - sul coordinamento delle politiche sull'amministrazione aperta e sulla partecipazione del cittadino nel ciclo decisionale.

I risultati dell'indagine sono confluiti - insieme a quelli derivanti dalle già ricordate *Open Government Reviews* - in un Rapporto dal titolo "*Open Government - The Global Context and the Way Forward*", pubblicato nel 2016, che costituisce la fonte dei dati empirici alla luce dei quali è stata adottata la nuova Raccomandazione.

Il Rapporto è diviso in 6 capitoli:

(1) Sviluppare una strategia unitaria e complessiva per l'amministrazione aperta

Dall'indagine è emerso che il 49% dei Paesi coinvolti non possiede una **definizione** di amministrazione aperta. Tale concetto, pertanto, può essere interpretato, all'interno del medesimo contesto nazionale, in maniera diversa dai vari soggetti pubblici e privati interessati.

Secondo il Rapporto, l'elaborazione di un'unica definizione agevolerebbe una comprensione comune tra tutti gli *stakeholder* e potrebbe costituire la base per la costruzione di una strategia unitaria nazionale sull'amministrazione aperta che meglio coordini le varie iniziative portate avanti in una molteplicità di settori (ad esempio, integrità, lotta alla corruzione, trasparenza, qualità dei servizi pubblici, appalti pubblici).

¹² Le revisioni svolte finora hanno riguardato i seguenti Paesi e aree geografiche: America Latina (2014); Marocco (2015); Myanmar (2015); Tunisia (2015); Costa Rica (2016) e Indonesia (2016).

¹³ L'indagine ha coinvolto i Paesi membri dell'OCSE (Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Irlanda, Israele, Italia, Giappone, Corea, Lettonia, Lussemburgo, Messico, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, Norvegia, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Regno Unito e Stati Uniti d'America); altri Paesi dell'America Latina non membri dell'OCSE (Argentina, Brasile, Colombia, Costa Rica, Repubblica Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panama, Paraguay, Perù e Uruguay) e, inoltre: Indonesia, Giordania, Lituania, Marocco, Filippine, Romania e Tunisia.

Infatti, solo il 47% dei Paesi dichiara di avere sviluppato una strategia nazionale unitaria per l'amministrazione trasparente. Tuttavia, il 76% dei Paesi che hanno dichiarato di avere una strategia nazionale unitaria si riferiva in realtà al piano d'azione nazionale adottato nell'ambito dell'OGP.

Secondo il Rapporto, mentre tali piani costituiscono un fondamentale strumento di attuazione di una serie di iniziative non collegate, solo l'esistenza di una **strategia unitaria nazionale** può garantire che i benefici dei principi e delle pratiche dell'amministrazione aperta siano razionalizzati, coordinati e collegati agli obiettivi generali in tutti i settori interessati.

La strategia deve indicare gli obiettivi e le iniziative. Secondo quanto emerge dal Rapporto, gli **obiettivi** dichiarati dagli Stati sono i seguenti: migliorare la trasparenza del settore pubblico; migliorare l'*accountability* del settore pubblico; migliorare la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali; migliorare la reattività del settore pubblico ai bisogni di cittadini e imprese; migliorare l'efficacia del settore pubblico; aumentare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni pubbliche; generare crescita economica; prevenire e combattere la corruzione; migliorare la trasparenza del settore privato. La maggior parte dei Paesi (inclusa l'Italia) indica come principale obiettivo dell'amministrazione aperta quello di migliorare la trasparenza del settore pubblico.

I mezzi per raggiungere gli obiettivi sono rappresentati dalle **iniziative**. Dal Rapporto emerge che le iniziative più ricorrenti sono quelle relative ai seguenti settori: amministrazione digitale, *open data* e accesso alle informazioni.

Secondo il Rapporto, infine, affinché la strategia sia realmente efficace, essa deve essere condivisa dagli attori principali, sia all'interno sia all'esterno dell'amministrazione. Assumono dunque rilievo la **comunicazione** interna indirizzata ai dipendenti pubblici e il coinvolgimento degli *stakeholder* nell'elaborazione della strategia.

(2) Creare un contesto che favorisca la strategia per l'amministrazione aperta

Il successo della strategia nazionale per l'amministrazione aperta richiede un quadro normativo solido, un'azione di coordinamento da parte del Governo, un'adeguata formazione del personale, adeguate risorse finanziarie e un uso strategico delle tecnologie di informazione e comunicazione.

Un **quadro normativo chiaro** garantisce certezza all'azione delle pubbliche amministrazioni e dei cittadini. A seconda degli ordinamenti, le previsioni in materia di amministrazione aperta possono essere rinvenute: nella Costituzione; in leggi sull'accesso ai documenti (che, secondo il Rapporto, costituiscono la pietra angolare delle politiche di *open government* e elemento fondamentale per ridurre la corruzione e aumentare la fiducia tra i cittadini e il loro governo); in strumenti di *soft law* (circolari, direttive, linee guida, ecc); in leggi sulla partecipazione dei cittadini, sul coinvolgimento dei cittadini nelle procedure degli appalti pubblici, sulla protezione dei dati personali, sugli archivi nazionali, sulla trasparenza,

sull'anticorruzione, sugli *open data* e sulla tutela dei soggetti che segnalano comportamenti illeciti.

Le strategie e le iniziative di *open government* sono trasversali e funzionali al raggiungimento di vari obiettivi che i Governi si possono prefiggere. Per tale motivo è necessario che il **coordinamento** di tali azioni sia esercitato dagli uffici che forniscono supporto diretto al Capo del governo e al Consiglio dei ministri, ciò che l'OCSE definisce impiegando l'espressione "*Centre of Government*". La collocazione dell'ufficio che effettua il coordinamento delle strategie e iniziative di *open government* nel cuore dell'attività governativa serve a conferire a tale ufficio un maggiore peso politico e quindi un maggiore potere di indirizzo. Ciò è particolarmente utile quando le strategie di *open government* devono essere collegate a obiettivi strategici più ampi. L'85% dei Paesi coinvolti dall'indagine hanno istituito un ufficio dedicato al coordinamento delle iniziative di *open government*. Nel 64% dei casi, tale ufficio è istituito presso il Capo del governo, Consiglio dei ministri, Presidenza del consiglio dei ministri, ecc.. Nel restante 36% dei casi, l'ufficio ha un'altra collocazione (ad esempio, presso il Ministero delle finanze, il Ministero dell'interno o il Ministero della pubblica amministrazione).

Per quanto riguarda i compiti assegnati a tali uffici, nell'80% dei casi essi sviluppano la strategia. L'84% monitora l'attuazione delle misure, ma solo il 52% valuta l'impatto della strategia e meno del 20% ha a disposizione risorse finanziarie da assegnare per l'attuazione.

Fondamentale, ai fini della elaborazione e dell'attuazione delle politiche di *open government* è la **formazione del personale**. Molti Paesi ricorrono a canali informativi quali circolari, pubblicazioni nelle gazzette ufficiali o nei siti *internet* istituzionali e a seminari di formazione. Secondo il Rapporto, tuttavia, ciò non è sufficiente: le competenze relative ai temi dell'amministrazione aperta dovrebbero essere inserite tra quelle oggetto di esame nei processi di reclutamento del personale e di valutazione dei dipendenti già inseriti nei ruoli delle pubbliche amministrazioni.

Dopo il profilo della formazione, quello più critico è costituito dalla disponibilità di **adeguate risorse finanziarie**. È opportuno, infine, sfruttare tutte le potenzialità offerte dalle **tecnologie digitali** - piattaforme digitali; sportelli unici digitali; *social media*; applicazioni per *smartphone* - per consentire ai decisori di acquisire tutte le informazioni necessarie per le loro deliberazioni e per incoraggiare una collaborazione più dinamica tra le istituzioni pubbliche, i cittadini e i vari attori sociali ed economici.

(3) Monitoraggio e valutazione

L'elaborazione di strategie efficaci richiede che esse siano basate su dati empirici e, a tal fine, grande importanza rivestono le attività di monitoraggio e valutazione, che tuttavia non vengono ancora svolte in maniera ottimale.

Il 91% dei Paesi dichiara di monitorare le iniziative di *open government*. Tra questi, la maggior parte non prevede modalità specifiche e dunque il monitoraggio avviene nell'ambito delle ordinarie procedure con le quali le amministrazioni monitorano tutte le loro azioni.

Al contrario, solo il 54% dei Paesi dichiara di valutare l'impatto delle iniziative in questione (anche in questo caso normalmente attraverso le procedure ordinarie).

Il Rapporto rileva che le risposte denotano incertezza su cosa sia il monitoraggio e cosa sia invece la valutazione d'impatto. Infatti, alcuni dei Paesi coinvolti nell'indagine dell'OCSE che sono anche *partner* dell'OGP hanno dichiarato di monitorare le iniziative di *open government* tramite il meccanismo indipendente di valutazione dell'OGP (vedi *supra*). Altri hanno invece ricondotto tale meccanismo al campo della valutazione d'impatto. Altri ancora, pur essendo parte dell'OGP, hanno dichiarato di non svolgere attività di valutazione.

Secondo il Rapporto, la difficoltà a raccogliere elementi empirici sull'impatto delle strategie di *open government* è anche dovuto all'assenza di principi internazionalmente riconosciuti relativi a cosa siano e cosa comportino le strategie e le iniziative di *open government*, cosa che impedisce ai Paesi di identificare indicatori chiari e comparabili per poterle valutare.

Infine, il Rapporto sottolinea come sia importante che anche i risultati del monitoraggio e della valutazione siano comunicati al pubblico al fine di conservare l'impulso ad effettuare le riforme e la fiducia dei cittadini nelle stesse.

(4) e (5) Il ruolo dei cittadini e della società civile

Dal Rapporto emerge che la maggior parte dei Paesi prevede una qualche forma di coinvolgimento di cittadini ed esponenti della società civile nell'elaborazione delle riforme in materia di *open government*, al fine di garantire che esse abbiano ad oggetto temi rilevanti per i cittadini e che conducano ad un reale miglioramento delle condizioni di questi ultimi.

Le modalità attraverso le quali ciò avviene possono essere le più varie: incontri con gruppi di interesse e organizzazioni non governative; consultazioni *online*; creazioni di *network* o organismi consultivi, *focus group*; sondaggi. Nella maggior parte dei casi, il coinvolgimento consiste nel sollecitare un riscontro su una proposta dell'amministrazione e non si spinge verso forme di vera e propria collaborazione o codecisione. Le consultazioni sono inoltre meno frequenti nelle fasi di attuazione e di valutazione delle politiche.

Nonostante fin dal 2001, l'OCSE abbia invitato gli Stati membri a dotarsi di modalità per un efficace coinvolgimento dei cittadini, più della metà dei Paesi coinvolti nell'indagine non hanno ancora adottato un documento sulla partecipazione.

Il Rapporto rileva inoltre un certo scetticismo dei governi in merito a questa tematica. Per il 50% dei Ministeri della salute coinvolti e per il 57% dei Ministeri delle finanze uno dei principali argomenti a sfavore della partecipazione è dato dalla mancanza di interesse dimostrata dai cittadini. Inoltre, il 47% dei Ministeri della salute e il 35% dei Ministeri delle finanze hanno indicato la mancanza o l'insufficiente competenza dei soggetti coinvolti.

Per tale motivo, il Rapporto ribadisce che nell'elaborare e nell'attuare iniziative di partecipazione, i Paesi devono individuare con chiarezza i propri obiettivi, i soggetti interessati, gli strumenti e i meccanismi più appropriati. Essi devono inoltre informare gli *stakeholder* in merito alle possibilità di coinvolgimento, così come sugli eventuali esiti. I Paesi dovrebbero inoltre costruire un adeguato quadro istituzionale e formare i dipendenti pubblici incaricati di attuare le iniziative. Ciò può avvenire mediante: l'istituzione di un ufficio incaricato di coordinare le iniziative di partecipazione; l'adozione di un documento che definisca le caratteristiche delle procedure; l'introduzione di incentivi per i dipendenti pubblici che le organizzano e per i soggetti che vi partecipano. Sforzi maggiori dovrebbero essere compiuti, infine, per valutare le iniziative di partecipazione, per analizzare i loro costi e benefici e il contributo che esse forniscono alla vita democratica delle istituzioni che le attuano.

(6) Gli sviluppi futuri

Il Rapporto si conclude indicando alcune aree rilevanti per i futuri sviluppi dell'amministrazione aperta.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Il 25 settembre 2015, nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, l'Assemblea generale delle Nazioni Unite ha adottato 17 obiettivi finalizzati a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità per tutti. Secondo il Rapporto, attraverso la promozione dei principi di *accountability*, partecipazione e trasparenza, le strategie di *open government* possono sia contribuire direttamente al raggiungimento di obiettivi sia incidere sulle modalità con le quali i Paesi perseguono gli obiettivi in ogni fase del ciclo della politica (elaborazione, attuazione, monitoraggio e valutazione).

Dall'*open government* all'*open State*. Il Rapporto rileva che alcuni Paesi hanno iniziato un percorso di estensione dei principi di trasparenza, partecipazione e *accountability* dal potere esecutivo al potere legislativo, a quello giudiziario, oltre che alle autorità amministrative indipendenti e ai livelli di governo subnazionali.

L'*open government* a livello locale. Regioni ed enti locali sono spesso gli enti che forniscono la maggior parte dei servizi pubblici e con il quale il cittadino entra più in contatto. Per tale motivo, molte delle più interessanti iniziative in materia di amministrazione aperta sono state intraprese proprio a livello locale. Tuttavia, sebbene essi siano protagonisti nella fase dell'attuazione delle iniziative, spesso gli enti locali non vengono coinvolti a sufficienza nella fase dell'individuazione delle priorità dell'agenda nazionale in materia di *open government*.

Il coinvolgimento dei mezzi di informazione. I mezzi di informazione, sia tradizionali che nuovi, potrebbero svolgere un ruolo fondamentale nella promozione dei principi dell'amministrazione aperta. Tuttavia, il loro coinvolgimento nello sviluppo delle strategie nazionali è al momento estremamente limitato: solo tre Paesi hanno dichiarato di coinvolgere i media nell'elaborazione di strategie e iniziative.

Il contenuto della nuova raccomandazione dell'OCSE

Alla luce dell'esperienza maturata e dei dati raccolti nel corso dell'attività di cui si è dato conto nel paragrafo precedente, il 14 dicembre 2017 il Consiglio dell'OCSE ha dunque adottato la nuova Raccomandazione in materia di *open government* [C(2017)140], che si basa, tra l'altro, sul riconoscimento della necessità di definire un quadro chiaro, concreto, fondato su dati empirici, riconosciuto a livello internazionale e comparabile, tenendo conto degli specifici contesti istituzionali e giuridici dei vari Paesi.

Per *open government*, la Raccomandazione intende una cultura di governo che promuove la trasparenza, l'integrità, la responsabilità (*accountability*) e la partecipazione degli *stakeholder* a sostegno della democrazia e della crescita inclusiva.

Per *stakeholder*, la Raccomandazione intende gli individui, indipendentemente dall'età, dal sesso, dall'orientamento sessuale e dalle affiliazioni politiche o religiose, e le istituzioni e le organizzazioni, governative e non governative, appartenenti alla società civile, al mondo universitario, ai mezzi di informazione o al settore privato.

Per quanto riguarda la procedura di adozione, la bozza di Raccomandazione è stata sottoposta a consultazione pubblica dal 10 luglio al 10 settembre 2017¹⁴.

I soggetti che hanno completato il questionario sono stati 105, provenienti da 44 Paesi (19 partecipanti sono originari di Paesi membri dell'OCSE, 25 di Paesi che non sono membri dell'OCSE. Due partecipanti non hanno indicato la loro nazionalità).

Il 78% dei partecipanti ha dichiarato di svolgere la propria attività nel settore dell'amministrazione aperta. Tra i partecipanti si annoverano: accademici; esponenti della società civile (tra cui Involve, EITI - *Extractive Industries Transparency Initiative*, ACINET - *Arab Anti-corruption and Integrity Network*); organizzazioni internazionali (*Open Government Partnership*, Mediatore europeo, Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo); rappresentanti di governi (Argentina, Australia, Canada, Cile, Colombia, Costa Rica, Repubblica

¹⁴ Le informazioni sulla procedura di consultazione sono tratte dal documento OCSE dal titolo *The Public Consultation on the draft OECD Recommendation of the Council on Open Government*, rinvenibile all'indirizzo <http://www.oecd.org/gov/recommendation-open-government-public-consultation.htm>.

Ceca, Francia, Germania, Giordania, Libano, Messico, Marocco, Autorità palestinese, Paraguay, Slovenia, Spagna e Tunisia).

Il 21 novembre 2017, la bozza di Raccomandazione, modificata alla luce degli esiti della consultazione, è stata sottoposta dal Segretariato dell'OCSE al *Public Governance Committee* (PGC).

L'OCSE raccomanda agli Stati membri (e a quelli che, pur non essendo membri, decidano di aderire comunque alla Raccomandazione) di elaborare, adottare e attuare strategie e iniziative per l'amministrazione aperta che promuovano principi di trasparenza, integrità, responsabilità (*accountability*) e partecipazione degli *stakeholder* nell'ideazione e nella prestazione delle politiche e dei servizi pubblici, in una maniera aperta ed inclusiva.

I punti principali della nuova Raccomandazione sono i seguenti:

(1) L'elaborazione e l'attuazione di strategie e iniziative

Gli Stati dovrebbero adottare, in tutti i settori e a tutti i livelli di governo (sia centrale che sub-nazionali), misure volte a:

- (1) elaborare e attuare, in collaborazione con gli *stakeholder*, strategie e iniziative per l'amministrazione aperta, nonché a
- (2) sollecitare esponenti politici, parlamentari e dirigenti pubblici a impegnarsi per garantire il successo delle suddette strategie e iniziative e per prevenire e rimuovere ostacoli derivanti dalla resistenza al cambiamento.

Con il termine "strategia", si intende un documento che definisce l'agenda dell'*open government* a livello centrale e/o di ognuno dei livelli di governo sub-nazionali ovvero di una singola istituzione pubblica o per un'area tematica e che include le principali iniziative di *open government* congiuntamente agli obiettivi di corto, medio e lungo periodo e ai relativi indicatori.

Le "iniziative" sono le azioni intraprese dal governo, o da qualsiasi istituzione pubblica, per raggiungere obiettivi specifici in un'area dell'*open government*, che possono andare dalla redazione di provvedimenti legislativi alla realizzazione di specifiche attività, quali le consultazioni *online*.

(2) La predisposizione di un contesto favorevole

In primo luogo, gli Stati dovrebbero assicurare l'esistenza e l'attuazione del **quadro normativo** sull'amministrazione aperta, ivi inclusa la predisposizione di documenti di supporto come linee guida e manuali, introducendo al contempo adeguati sistemi di supervisione che garantiscano il rispetto delle regole.

In secondo luogo, essi dovrebbero garantire la concretizzazione e la messa in pratica delle strategie e delle iniziative:

(i) assegnando ai dipendenti pubblici il compito di elaborare ed attuare strategie ed iniziative efficaci e attribuendo loro adeguate **risorse umane, finanziarie e tecniche**, promuovendo al contempo una idonea cultura istituzionale;

(ii) promuovendo la **padronanza delle competenze di base legate all'open government** nelle pubbliche amministrazioni, a tutti i livelli, e tra gli *stakeholder*, ove per "competenze di base legate all'open government"¹⁵, si intende la combinazione di consapevolezza, conoscenze e competenze necessarie a occuparsi con successo delle strategie e delle iniziative dell'*open government*.

Gli Stati dovrebbero, infine, mediante gli opportuni meccanismi istituzionali, **coordinare le strategie e le iniziative di open government** - orizzontalmente e verticalmente - tra i vari livelli di governo, per assicurare che essi siano coerenti con gli obiettivi socio-economici pertinenti e che forniscano un apporto a questi ultimi.

(3) Il monitoraggio e la valutazione

Gli Stati dovrebbero elaborare ed attuare meccanismi di monitoraggio, valutazione e apprendimento delle strategie e delle iniziative di *open government* e, in particolare:

1. selezionare i soggetti istituzionali incaricati di raccogliere e distribuire informazioni e dati aggiornati e affidabili in formato aperto;
2. individuare indicatori comparabili per la misurazione dei processi, dei prodotti, dei risultati e degli impatti, in collaborazione con gli *stakeholder*;
3. promuovere una cultura del monitoraggio, della valutazione e dell'apprendimento tra i dipendenti pubblici, incrementando la loro capacità di svolgere regolarmente tali attività, in collaborazione con gli *stakeholder*.

(4) La comunicazione

Gli Stati dovrebbero comunicare attivamente in merito alle strategie e alle iniziative di *open government* e ai loro prodotti, risultati e impatti, in modo da assicurare che essi siano noti sia all'interno sia all'esterno dell'amministrazione, promuovendo un riscontro e stimolando la condivisione da parte degli *stakeholder*.

Dovrebbero essere resi disponibili dati e informazioni relativi al settore pubblico chiari, completi, tempestivi, affidabili e pertinenti, che siano gratuiti, disponibili in un formato aperto non proprietario leggibile mediante dispositivi informatici, facili da reperire, comprendere, utilizzare e riutilizzare e diffusi con un modello multi-canale, secondo un ordine di priorità stabilito in consultazione con gli *stakeholder*.

¹⁵ Dalla versione francese della raccomandazione. In quella in inglese si parla di "*Open government literacy*".

4. La partecipazione

Ai fini della Raccomandazione, per "partecipazione degli *stakeholder*" si intendono tutte le modalità attraverso le quali gli *stakeholder* possono prendere parte al ciclo delle politiche pubbliche¹⁶, nonché all'elaborazione e alla fornitura dei servizi, incluse: (1) l'**informazione**: un livello iniziale di partecipazione, caratterizzato da un rapporto unidirezionale nel quale l'amministrazione produce e trasmette informazioni agli *stakeholder*. Include sia la fornitura di informazioni su richiesta, sia misure "attive" mediante le quali le amministrazioni distribuiscono le informazioni; (2) la **consultazione**: un livello più avanzato di partecipazione che comporta una relazione biunivoca nella quale gli *stakeholder* forniscono un riscontro all'amministrazione e viceversa. Si basa sulla previa definizione del tema sul quale è richiesto il parere e comporta la fornitura delle informazioni pertinenti e un riscontro sugli esiti del processo; (3) il **coinvolgimento**: quando agli *stakeholder* sono attribuite l'opportunità e le risorse necessarie (informazioni, dati, strumenti digitali, ecc.) per collaborare durante tutte le fasi del ciclo della politica pubblica e all'elaborazione e fornitura del servizio pubblico.

Gli Stati dovrebbero garantire a tutti gli *stakeholder* pari opportunità di essere informati e consultati e di impegnarsi attivamente in tutte le fasi del ciclo della politica pubblica e nell'elaborazione e nella fornitura dei servizi pubblici. Ciò dovrebbe avvenire durante un arco temporale adeguato e col minor costo possibile, evitando duplicazioni, al fine di evitare che la partecipazione diventi eccessivamente complessa e onerosa. Particolare cura dovrebbe essere dedicata a sollecitare il coinvolgimento dei segmenti della società maggiormente interessati, più vulnerabili, sottorappresentati o marginalizzati. Analogamente, dovranno essere evitati influenze indebite e fenomeni di cattura del regolatore.

Gli Stati dovrebbero inoltre promuovere modalità innovative per coinvolgere efficacemente gli *stakeholder*, per beneficiare delle loro idee e creare congiuntamente con loro delle soluzioni, cogliendo le opportunità fornite dagli strumenti digitali, incluso l'utilizzo di dati in formato aperto, mettendoli a disposizione del raggiungimento degli obiettivi delle strategie e iniziative di *open government*.

(6) Dall'amministrazione aperta allo Stato aperto

Secondo la Raccomandazione, gli Stati - fatti salvi i rispettivi ruoli e prerogative e, più in generale, l'indipendenza riconosciuta a tutti i soggetti coinvolti dagli assetti giuridici e istituzionali vigenti - dovrebbero valutare l'opportunità di passare dal concetto di *open government* a quello di *open State*.

Con l'espressione "*open State*", la Raccomandazione intende la situazione in cui i poteri esecutivo, legislativo e giudiziario, le autorità amministrative indipendenti e tutti i livelli di

¹⁶ Ai fini della raccomandazione, il *policy cycle* (nella versione inglese) o *cycle des politiques publiques* (in quella francese) include: 1) la definizione delle priorità; 2) la redazione del corrispondente documento strategico; 3) l'attuazione della politica pubblica; 4) il monitoraggio dell'attuazione e la valutazione dell'impatto.

governo - fatti salvi i rispettivi ruoli e prerogative e, più in generale, l'indipendenza loro riconosciuta dagli assetti giuridici e istituzionali vigenti - collaborano, sfruttano sinergie e condividono buone pratiche ed esperienze tra di loro e con gli *stakeholder* per promuovere trasparenza, integrità, responsabilità e partecipazione degli *stakeholder*, a sostegno della democrazia e della crescita inclusiva.

SENATO DELLA REPUBBLICA

UFFICIO VALUTAZIONE DI IMPATTO

IMPACT ASSESSMENT OFFICE

www.senato.it/ufficiovalutazioneimpatto