

L'Administració electrònica a les regions europees:

Plantejaments i progressos sobre serveis, organització i
estratègies de tecnologies de la societat de la informació (TSI)
i el paper dels actors regionals



Alexander Heichlinger

L'Administració electrònica a les regions europees:

**Plantejaments i progressos sobre serveis,
organització i estratègies de tecnologies de la societat de la informació (TSI)
i el paper dels actors regionals**

Alexander Heichlinger

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP:

Heichlinger, Alexander

L'Administració electrònica a les regions europees : plantejaments i progressos sobre serveis, organització i estratègies de tecnologies de la societat de la informació (TSI) i el paper dels actors regionals

Referències bibliogràfiques

ISBN 84-393-7063-6

I. Escola d'Administració Pública de Catalunya II. Títol

1. Administració electrònica _ Unió Europea, Països de la _ Estudi de casos 681.32:351(4-6)

D'aquesta edició:

© 2006, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, juny de 2006

Traducció al català de l'obra: *eGovernment in Europe's Regions. Approaches and Progress in IST Strategy, Organisation and Services, and the Role of Regional Actors*

© 2004, Institut Europeu d'Administració Pública

Vrouweplein 22, P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht, Països Baixos

ISBN: 84-393-7063-6

Dipòsit legal: B-22704-2006

Fotocomposició i impressió: Gràfiques Pacífic, SA

Índex de continguts

	Pàgina
Agraïments	5
Informació sobre l'autor	7
Introducció	9
Resum executiu: tendències comunes, resultats i reptes	19
Capítols regionals	33
Baden-Württemberg	35
Catalunya	47
Escòcia	65
Flandes	79
Gal·les	97
Llombardia	111
Annex: Qüestionari preparatori	123

Per al meu pare, que llegirà aquesta publicació virtualment...

Agraïments

La creació d'aquesta publicació sobre un tema tan *candent* per als governs regionals actuals no hauria estat possible sense la confiança, les discussions i l'ajuda econòmica del Govern de Catalunya, que va encarregar aquest informe en primera instància (desembre del 2003). Un agraïment especial a Joan Ramon Marsal, director general de Planificació Operativa de la Generalitat de Catalunya i al seu equip pel seu suport i motivació constants.

L'autor també voldria agrair a les altres regions, és a dir, als representants de Baden-Württemberg, Flandes, Llombardia, Escòcia i Gal·les que van proporcionar informació i dades molt acurades sobre els seus projectes d'Administració electrònica, van estar disponibles per fer-los entrevistes enriquidores i van participar en els tallers que es van organitzar a Barcelona el març del 2003 en el marc d'aquest projecte. No obstant això, totes les observacions i impressions que apareixen en aquest document són exclusives de l'autor i es basen en la informació disponible en el moment en què es va escriure.

L'autor admet que aquest estudi potser no se centra en les pràctiques més avançades i interessants i que potser s'han obviat altres iniciatives més originals o innovadores. No obstant això, mai es va pretendre un enfocament tan ambiciós i global. L'autor agrairà qualsevol comentari o suggeriment sobre el contingut.

Un agraïment especial a Antoinette Mussali, experta externa de l'IEAP, per llegir-lo i pels seus comentaris constructius i les incorporacions addicionals; i també a la meva estimada col·lega Christine Leitner, a qui vull agrair la inestimable experiència de treballar junts en el programa de premis europeus d'e-Europa.

Alexander Heichlinger

Informació sobre l'autor

Alexander Heichlinger (AT) és *senior lecturer* i responsable de Projectes al Centre Europeu de les Regions (CER) a Barcelona, Antena de l'Institut Europeu d'Administració Pública (IEAP) de Maastricht (NL). És llicenciat en Econòmiques (MA) per la Universitat Leopold Franzens d'Innsbruck (AT) i per la Universitat Catòlica de Leuven (B). També va participar a les classes del Màster de l'Escola d'Econòmiques de Londres (LSE) sobre “Viure en un món digital: governança i realització”, a Madrid. El 1996 va començar a treballar a l'IEAP de Maastricht.

A l'IEAP-CER dirigeix projectes com ara: el desenvolupament, l'estructura i la cooperació regional i local (en l'àmbit econòmic i en línia amb l'Agenda de Lisboa sobre creixement i treball); *lobbying* i les oficines de representació regional i local a Brussel·les, així com e-Govern i tecnologies de la informació i comunicació (TIC) a les administracions públiques.

En aquest context, els últims deu anys ha portat a terme i ja ha finalitzat missions per a autoritats regionals i locals a l'Europa ampliada així com per a les institucions europees (p. ex. codirector del projecte *eEurope Awards* – S.I. mesures acompanyades i líder del Workpackage al programa MODINIS LOT 2, ambdós per a la Direcció General de la Societat de la Informació de la Comissió Europea; a més, és *partner* i membre del Comitè Científic del projecte ALSO (*Achievement of the Lisbon and Gothenburg Strategy Objectives by INTERREG*) per al Secretariat INTERACT, CE, i per a missions encarregades pel Comitè de les Regions).

Està participant com a *visiting lecturer* en tres programes de màster sobre e-Govern, e-salut i societat de la informació en gestió pública i és coordinador del mòdul i membre del Comitè Executiu del Màster en integració europea i regionalisme (MEIR).

Ha estat convidat com a membre del jurat a la 2a edició dels “Premis a

les millors pràctiques en l'Administració electrònica 2004" (T-Systems i Grup Editorial Recoletos) a Espanya.

Té diverses publicacions (ponències, articles, cinc llibres) sobre els temes mencionats anteriorment. Ha estat escollit, pels membres del Própolis Club, com una de les 50 persones més innovadores en l'Administració pública a Espanya: WANTED50.

Altres publicacions

- Alexander Heichlinger, *A Regional Representation in Brussels: The Right Idea for Influencing EU Policy Making?*, IEAP, Maastricht, 1999.
- Alexander Heichlinger, *The Introduction of the Euro and its Impact on Local and Regional Authorities: A Handbook of Good Strategies and Preparatory Measures*, Comitè de les Regions (CdR), Brussel·les, 2001.
- Alexander Heichlinger i Enric Ripoll (eds.), *Regional Data and Statistics in Europe: A Necessary Support to Face the New Century*, Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT), Barcelona, 2002.
- Christian Engel i Alexander Heichlinger, *Regionale Verwaltungen auf dem Weg nach Europa: Eine Studie zu den Instrumenten und Praktiken des Managements von "Europa" in ausgesuchten Regionen*, IEAP, Maastricht, 2002.

INTRODUCCIÓ

Introducció

L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA I LES TECNOLOGIES DE LA SOCIETAT DE LA INFORMACIÓ (TSI) EN LES ADMINISTRACIONS EUROPEES EN EVOLUCIÓ

La Direcció General per a la Societat de la Informació (DG INFSO),¹ que és l'organisme de la Comissió Europea responsable dels temes relacionats amb l'Administració electrònica i les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), va dur a terme fa poc un informe a mitjà termini sobre el Pla d'actuació 2005 sobre e-Europa.² L'informe consistia en converses amb els representants dels estats membres així com amb representants dels estats en procés d'adhesió, una consulta pública a través d'un qüestionari al web d'e-Europa,³ així com una vista pública oberta a diverses entitats interessades i actives en aquest camp. L'objectiu d'aquest exercici era posar a prova el full de ruta que s'havia establert per aconseguir els objectius de la iniciativa e-Europa del 2005 i per contrastar i compartir experiències sobre les eines que s'havien utilitzat per tal d'implantar el pla d'actuació.

En aquest context, i com a resultat de la conferència ministerial sobre Administració electrònica feta a Como⁴ (Itàlia) el juliol del 2003, i també per tal de poder afavorir la discussió entre les diverses parts, la Comissió Europea va adoptar i publicar el 26 de setembre del 2003 un informe⁵ titulat *El paper de l'Administració electrònica en el futur d'Europa*. Aquest informe subratlla la importància de l'Administració electrònica que ajudarà a aconseguir una administració pública de categoria mundial, un seguit de serveis nous i millorats per a la ciutadania i per a les empreses i un fort impuls econòmic per a Europa des d'una perspectiva global. Des de la cimera de Lisboa del 2000, l'Administració electrònica ha esdevingut un dels reptes més importants d'Europa però també una gran oportunitat per a les administracions

1 <http://europa.eu.int/commission>.

2 <http://europa.eu.int/eeurope>.

3 http://europa.eu.int/information_society/eeurope/action_plan/mid-term_review/index_en.htm.

4 http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/index_en.htm.

5 http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_en.htm.

públiques. És un repte perquè com que són responsables de crear i executar les lleis, les administracions també han d'estructurar, facilitar, organitzar i regular les àrees relacionades amb les TIC. Igual que qualsevol altra tasca o desenvolupament, l'Administració electrònica també pot esdevenir una gran oportunitat perquè remodelin i reformin les relacions amb la ciutadania, tornin a organitzar els procediments administratius interns i, si aconsegueixen executar-ho correctament, renovin la seva imatge i identitat públiques.

D'acord amb aquest rerefons i amb els ràpids avenços en aquest aspecte, el Centre Europeu de les Regions (CER) de Barcelona (una branca de l'Institut Europeu d'Administració Pública [IEAP])⁶ juntament amb el Govern de Catalunya van decidir tirar endavant un projecte comú d'investigació sobre el desenvolupament de les TSI en les administracions públiques d'una mostra equilibrada de regions d'Europa.

PER QUÈ LES REGIONS? OBJECTIUS DE L'ESTUDI

Les administracions locals i regionals són les més properes als ciutadans. Per tant, són aliades clau perquè la implantació dels projectes d'Administració electrònica tinguin èxit, i no només a causa del seu paper essencial en la coordinació i la cooperació amb les altres administracions (subregional, nacional, europea, internacional) sinó també pel desig demostrat de la població de participar i influir en les decisions públiques a través de recursos electrònics (e-democràcia). En aquest sentit, la localització és un punt de referència important per als clients de l'Administració pública (ciutadans i empreses) i tot el que hi passa n'afecta les decisions diàries.⁷

A més, la societat de la informació és molt complexa i generalitzada, ja que afecta tots els aspectes de la vida, i es beneficia de les economies d'escala (sobretot en el que es refereix a infraestructures i interoperabilitat). Exigeix un plantejament integrat, estratègic i coherent. Per això, la regió és el millor punt per començar aquest tipus de desenvolupament, ja que té un marge més ampli que el de la fragmentada autoritat local i al mateix temps es poden enfocar més que els estats centrals que normalment van desbordats a causa dels programes de política a gran escala que sovint segueixen el lema de "tot al mateix sac".

S'ha de reconèixer que les regions més fortes com ara Catalunya, els lands alemanys, Llombardia o Escòcia, gràcies a les àmplies competències i

6 <http://www.eipa.nl>.

7 Per a més informació, veg. Gareth Hughes (CEO eris@, IANIS) at the 2003 EIPA-ECR Round Table, 15 de juliol de 2003, Brussel·les (B).

als poders polítics i socioeconòmics, tenen molt a dir-hi pel que fa a convertir la societat de la informació en una realitat a Europa. Les seves economies regionals solen ser més grans i amb més recursos (públics i privats) disponibles que altres entitats. Si mantenen el fort lideratge i l'entusiasme per la introducció de l'Administració electrònica, aquestes regions realment poden marcar la diferència pel que fa al desenvolupament de la societat de la informació tant a escala nacional com europea.

Així va quedar demostrat clarament en la recent competició europea que seleccionava i anunciava els guanyadors dels premis europeus e-Europa per a la innovació en l'Administració electrònica del 2003,⁸ ja que la majoria de les sol·licituds que es van rebre procedien d'autoritats locals i regionals. Dels 357 projectes que es van lliurar electrònicament per a l'exercici de millor pràctica i intercanvi d'experiències, 218 eren d'organitzacions locals i 172 eren d'organitzacions regionals (és a dir, un 22 % i un 17 % del total, respectivament; per a més detalls sobre els premis e-Europa, vegeu més avall).

En resum, l'objectiu principal d'aquesta publicació és doble; d'una banda, augmentar la disponibilitat dels estudis regionals sobre TSI i, de l'altra, contribuir a la discussió i disseminació d'idees sobre com poden les administracions públiques iniciar, desenvolupar, organitzar i gestionar els projectes d'Administració electrònica respectius.

UN GRUP DE REGIONS SELECCIONAT

La base per a aquesta anàlisi és una petita mostra de regions que tenen per definició un entorn més regionalitzat o federal i que disposen d'un ampli ventall de competències, recursos i capacitats per dur a terme les polítiques respectives. A més, les regions que s'han escollit es troben entre les més actives i de mentalitat més avançada d'Europa, i són fonts excel·lents de bones idees per a altres regions d'Europa. A més, també són comparables pel que fa a grandària, població i poder econòmic. Les regions que es van decidir són: Baden-Württemberg (Alemanya), Catalunya (Espanya), Flandes (Bèlgica), Llombardia (Itàlia) i Escòcia i Gal·les (Regne Unit).

L'EXPERIÈNCIA DE L'IEAP EN TSI

L'Institut Europeu d'Administració Pública (IEAP) té una llarga expe-

8 Per a més informació i resultats, veg. <http://www.e-europeawards.org>.

riència en l'elaboració d'estudis comparatius en tots els camps de la política que tenen a veure amb el procés d'integració dins la Unió Europea. Des que es va veure que es tractava d'un tema clau per a la integració correcta d'Europa, els assumptes relacionats amb la TSI i l'Administració electrònica han tingut un paper central en totes les activitats de l'IEAP en tota l'Administració pública de molts països europeus. Com a conseqüència es va encarregar a l'Institut que redactés tres informes sobre temes relacionats amb el desenvolupament i l'execució de les TIC en les administracions públiques nacionals dels 15 estats membres. Aquests informes es van crear com a part del paper de secretariat que l'IEAP desenvolupa en les reunions de directors generals de serveis públics (un instrument de suport informal molt important per als qui han de prendre les decisions de serveis públics)

El primer resultat d'aquest treball (la descripció de l'ús de les TIC en els estats membres de la UE) es va presentar a la 35a Reunió de directors generals de serveis públics de la UE, que va tenir lloc a Estrasburg els dies 9 i 10 de novembre del 2000 durant la presidència francesa. El segon informe, que era una continuació del primer i es va crear en col·laboració amb la presidència sueca, tractava dels serveis públics electrònics dins la UE. Es va presentar a Uppsala els dies 17 i 18 de maig de 2001. Es va fer un tercer informe, sobre la identificació electrònica dels ciutadans i organitzacions, sota la protecció de la presidència belga i es va presentar en la reunió del 26 i 27 de novembre de 2001 a Bruges.

A més, l'IEAP, en col·laboració amb la seva branca de Barcelona (CER) es farà càrrec dels premis e-Europa de la Comissió Europea fins al 2005. Aquest projecte el finança la Comissió Europea com a mesura paral·lela del programa de les TSI.⁹ El premi e-Europa encarnen l'esperit de l'e-Europa ja que propicien l'intercanvi de pràctiques entre els estats membres de la UE i els estats en procés d'adhesió en temes relacionats amb l'Administració electrònica i altres àrees prioritàries que cobreix el Pla d'actuació e-Europa 2005, com ara el de l'e-Salut i l'e-Educació.

Tal com van demostrar els resultats dels premis e-Europa sobre e-Salut i Administració electrònica, les regions seleccionades per a aquest estudi han desenvolupat diverses de les aplicacions que es van escollir, exhibir o premiar en els premis, com ara el projecte "Associació de les Tres Illes", d'Escòcia, el projecte CAT365 i l'Administració Oberta de Catalunya (AOC) i la "Base de Dades de Vacunes" flamenca.

9 Programa de tecnologies de la societat de la informació.

METODOLOGIA EMPRADA I ORGANITZACIÓ DE L'ESTUDI

Es va projectar una metodologia que incloïa l'estudi de determinats factors clau que afectaven tant l'Administració electrònica com l'aplicació de les TIC en l'àrea dels serveis públics. Després d'elegir les regions que s'estudiarien, a part de la investigació per Internet, es va redactar un qüestionari que haurien de completar els responsables de cada regió. Els resultats s'haurien d'analitzar i formarien la part principal de l'estudi. En aquest context, el qüestionari, que es va lliurar a totes les regions que hi participaven, es va dissenyar de manera que permetés recollir informació sobre cinc temes primordials, tot incloent-hi la perspectiva regional (vegeu una còpia del qüestionari a l'annex).

El tema 1 se centrava en les estratègies de les TIC i TSI i en el llançament dels projectes d'Administració electrònica en les regions. Incloïa assumptes com les principals fases de l'estratègia i el pla d'actuació, la seva relació amb una iniciativa general de modernització del govern, la distribució dels recursos humans i pressupostaris i els possibles enllaços amb els programes i pautes d'e-Europa.

Els canvis que s'havien de dur a terme en l'organització estaven molt relacionats amb el llançament, el desenvolupament i la proliferació dels projectes d'Administració electrònica. El tema 2 comprenia una anàlisi de la creació de noves estructures organitzatives, els canvis necessaris per a la provisió de serveis governamentals en línia, barreres legals i institucionals i aspectes relacionats amb l'execució tècnica d'aquesta iniciativa. També es va fer un informe general sobre el procés de reestructuració de la gestió interna. Desenvolupar recursos humans qualificats és important per assolir una bona gestió de l'Administració electrònica i per tant també va ser un tema addicional del qüestionari.

Seguint la línia de l'informe suec i la conferència ministerial sobre Administració electrònica de Como (Itàlia), el tema 3 tractava sobre el rendiment dels serveis electrònics, quant a qualitat, plantejament innovador i orientació ciutadana. Basant-se en els indicadors de referència europeus, es van mesurar els serveis que proporcionaven les administracions regionals d'acord amb el "model d'avaluació de quatre etapes". Es va prestar molta atenció al grau d'*europèitziació* dels projectes i serveis d'Administració electrònica. Dins aquest mateix tema, també es va intentar identificar algunes de les millors pràctiques (amb un màxim de cinc) de les regions respectives sempre que mostressin originalitat en el tracte amb els ciutadans o les empreses.

El tema 4 se centrava en una àrea que té un interès regional particular en el marc de la implantació de les TIC i l'Administració electrònica en el con-

text nacional i europeu. Es tractava d'observar el paper que han assumit les regions pel que fa a les TIC i el seu rendiment, incloent-hi la relació amb les altres administracions (cooperació, coordinació, etc.), la possible delegació de tasques i l'impacte que ha tingut el desenvolupament de polítiques favorables a les TIC i altres serveis relacionats sobre l'organització política, funcional i geogràfica i sobre les competències del territori.

Finalment, pel que fa a punts de referència, el tema 5 pretén subratllar les fites d'algunes regions que es consideren exemplars, originals o particularment interessants pel que fa a l'estratègia de les TIC, als serveis electrònics, als mitjans de comunicació, als canvis d'organització, etc.

L'estructura de cadascun dels capítols regionals, que apareixen en ordre alfabètic, és paral·lela als temes que acabem d'enumerar. En aquest context, la part central de cada capítol regional se centra en l'estratègia i l'aplicació dels projectes d'Administració electrònica, juntament amb les adaptacions d'organització que van haver de fer els governs. Al final de cada capítol, un informe general resumeix els punts forts i les fites que han assolit les administracions fins ara, amb una menció especial dels reptes i propòsits clau per al futur. Cada capítol regional comença amb una breu descripció de la regió ("La regió en poques paraules") i acaba amb la taula "Xifres clau de les TIC" en aquell territori.

El capítol inicial sobre "Tendències comunes, resultats i reptes" pretén identificar alguns aspectes que han aparegut durant l'anàlisi dels resultats, així com resumir les reflexions i observacions i ressaltar alguns dels aspectes més importants de l'estudi tant qualitativament com executivament.

Així mateix, és important que recordem que tot i que els actors regionals van col·laborar àmpliament a través dels qüestionaris, entrevistes, bibliografia, etc., i que en alguns casos es va recollir informació interna, la validesa i la precisió de les dades i de la informació així com la seva interpretació són únicament responsabilitat de l'autor.

Els qüestionaris i les entrevistes individuals es van dur a terme entre el gener i el juny del 2003 i totes les dades i la informació que apareix en els capítols següents en cap cas són posteriors al juliol del 2003.

RESTRICCIONS DE L'ESTUDI

Quan s'estudien diferents regions individuals d'Europa, cal fer front a un seguit de restriccions que són ben conegudes pels experts regionals i per tots aquells que tracten diàriament amb les regions, sobretot pel que fa a la comparació d'interessos, recursos i assoliments (també en l'Administració electrònica) i que, malgrat tot, cal tenir en compte.

Els sistemes administratius de les regions seleccionades són (molt) diversos, exceptuant-ne potser els casos d'Escòcia i Gal·les, que tenen característiques bastant semblants. Aquesta diversitat és certa no només pel que fa als diferents hàbits culturals dins de les mateixes administracions en l'àrea europea sinó també pel que fa a la integració dels *actors* regionals en el marc d'actuació nacional respecte a les competències per prendre mesures en determinades àrees polítiques. Per exemple, les quatre regions continentals estudiades tenien una composició similar: dues són estats federals (Baden-Württemberg i Flandes) i les altres dues són estats regionalitzats amb administracions pròpies (Catalunya i Llombardia). Naturalment, això els dóna un ampli marge d'autonomia pel que fa a la planificació estratègica i al desenvolupament polític de l'Administració electrònica i les TSI. Les altres dues regions estudiades, Gal·les i Escòcia, formen part del Regne Unit i encara tenen restriccions en matèria de planificació estratègica i decisions polítiques perquè una gran part dels poders principals encara els controlen els decrets del Govern central. Aquest és el cas de Gal·les, sobretot, ja que l'Assemblea gal·lesa no té cap mena de poder legislatiu. Escòcia, d'altra banda, té el seu propi Parlament, que té una certa quantitat de poders legals i no està tan limitat.

Una altra de les restriccions es refereix a les diferents dates d'inici dels programes i estratègies d'Administració electrònica de les diferents regions, ja que fins a un cert punt va limitar la disponibilitat de dades i resultats comparables. A més, no s'havia establert cap grup de prioritats a escala transregional amb referència a la implantació de serveis i sistemes d'informació basats en la tecnologia per cada regió. Això complica més que no pas ajuda pel que fa a la comparació de les activitats de les diferents regions.

Atès que l'autor és molt conscient d'aquestes restriccions, aquesta publicació no pretén un enfocament tan ambiciós. Sí que pretén, no obstant això, repassar cada detall de les e-iniciatives, com es van desenvolupar i l'impacte que van tenir en l'organització, així com identificar les pràctiques més positives pel que fa a les TSI d'aquestes regions.

MANTENIMENT DE L'ESPERIT FINAL

La citació següent, extreta de l'informe d'investigació de l'IEAP¹⁰ sobre la situació de l'Administració electrònica a Europa per a la Conferència de

10 Per a més detalls, veg. *eGovernment in Europe: The state of affairs*, que es va presentar a la Conferència sobre Administració Electrònica del 2003 a Como, Itàlia, 7 i 8 de juliol, editat per Christine Leitner, EIPA, Maastricht.

Como del 2003, es pot interpretar com el principi i la motivació fonamentals tant per elaborar aquest treball com per iniciar les e-aplicacions a cada regió:

“Europa es reforça gràcies al fet de compartir la informació i els models de pràctiques eficients, ja que això augmenta la nostra eficàcia i reforça la nostra posició a escala mundial. Les ciutats i regions europees s’han construït sobre diferents fonaments pel que fa al llenguatge, la cultura o les tradicions, i aquesta riquesa no s’ha de perdre mai. No obstant això, l’eficiència i la racionalització no han de desvirtuar els valors naturals i les traduccions heretades sinó que han de millorar les vides dels ciutadans individuals així com les de les comunitats on conviuen.”

RESUM EXECUTIU
Tendències comunes, resultats i reptes

Resum executiu: Tendències comunes, resultats i reptes

L'adquisició de l'estatus d'Administració electrònica per part de les administracions públiques regionals (si s'aconsegueix una execució satisfactòria) no només depèn del clima històric, la cultura dominant i la possessió de recursos suficients sinó també de l'existència d'uns actors clau que aportin entusiasme a tot el projecte d'Administració electrònica, així com de la voluntat de canviar la manera de fer les coses per augmentar l'eficiència i l'abast dels serveis oferts. En aquest sentit, hauria de prevaler la idea que, tant per la ciutadania com per l'Administració, la gent ha de voler millorar amb els canvis que s'han d'aplicar. Hi ha d'haver una compensació positiva perquè l'esforç valgui la pena per a tothom.

Quan s'ha de posar en marxa un projecte d'Administració electrònica, val la pena intentar respondre a la pregunta "Com et sentiries si fossis client de la teva pròpia organització?", ja que això permetrà fomentar l'èxit de les iniciatives de la institució en qüestió.

LES E-ESTRATÈGIES DE LES REGIONS

En les administracions regionals que s'han estudiat, l'Administració electrònica s'ha convertit en un tema molt important fins al punt d'esdevenir un dels objectius i de les tasques estratègiques clau de cada regió. Els punts de referència estratègics de cadascun dels sis casos ens mostren una planificació de l'Administració electrònica molt ben estructurada, no tant pel que fa a una visió més àmplia i a vegades intangible o políticament inabastable, sinó pel que fa a una formulació molt coherent d'objectius i plans d'actuació aplicables en la introducció de les TSI a la societat en general i al sector públic en particular.

Cal remarcar que, en general, tant Escòcia com Gal·les s'han centrat en aspectes una mica diferents dels de les altres regions; Gal·les va optar per desenvolupar un pla i llavors sotmetre'l a consulta i va utilitzar-ne els resultats per crear un menú de peticions d'acord amb les respostes del públic; Escòcia ha desenvolupat un plantejament de quatre branques que inclou temes relacionats amb la interoperabilitat, la seguretat i autenticació, el des-

envolupament de la televisió digital i la creació d'un seguit de serveis i portals dirigits especialment al consumidor (per a més detalls, vegeu més avall).

En les altres regions analitzades s'ha posat l'èmfasi en punts diferents. Totes quatre regions (Baden-Württemberg, Catalunya, Flandes i Llombardia) van mostrar dades considerables sobre l'aplicació de canvis necessaris en la legislació per poder implantar l'Administració electrònica satisfactòriament. Tot i que totes quatre ho van fer de maneres diferents, el punt en comú és que totes quatre ho van fer. Això els va obligar a establir noves relacions de treball i a cooperar amb determinats actors i institucions clau amb qui tradicionalment no solien treballar; també va ser necessari que les entitats públiques que hi van col·laborar tinguessin el coratge de reestructurar totalment la seva manera de fer les coses.

Així mateix, totes les regions segueixen un plantejament *pas a pas* pel que fa a l'execució de les e-estratègies; l'exemple més clar és el del land Baden-Württemberg, que va seguir un procés destinat a emfasitzar el fet que cal solucionar tots els problemes i els reptes organitzatius i legals abans d'entrar en línia.

En termes polítics, els documents de legislació individuals són relativament *joves*. Cap dels programes de les regions estudiades va començar abans del 1998 i, en general, van tenir una durada de tres a cinc anys, amb un procés de revisió anual que permetia adaptar-los als canvis o redefinir-ne algunes prioritats. En termes europeus i comparant-ho amb el calendari de l'Agenda de Lisboa (del 2000 al 2010), sembla que les regions han optat per compromisos a curt termini, potser a causa dels mandats polítics dels seus líders i de l'orientació de les seves accions, dirigida als *resultats*. No obstant això, és important recordar que els líders polítics s'han de convèncer que l'aplicació de l'Administració electrònica exigeix un compromís a llarg termini i que cal comptabilitzar la despesa en TIC com una inversió.¹¹

En les regions, un lideratge polític fort complementa els diferents plantejaments en el sentit que el tema de l'Administració electrònica forma part directament de la carta del president o del primer ministre, com és el cas de Catalunya, Llombardia i Flandes. En alguns casos, dona lloc a l'establiment d'un e-ministre, com és el cas d'Escòcia i Gal·les.

Naturalment, pel que fa a l'anàlisi dels plantejaments polítics, que serien la combinació d'objectius i prioritats i els mitjans per aconseguir-los, podem distingir clarament una sèrie de característiques específiques de cada regió.¹² Gal·les i Escòcia segueixen una pauta anglosaxona, amb un punt de vista

11 Veg. també *eGovernment in Europe: The state of affairs*, EIPA, Maastricht, 2003.

12 Veg. també *Local Administració electrònicament – An International Comparison*, Medi@Komm, 2003.

enfocat als ciutadans, a l'elecció dels mitjans d'accés, a la conveniència, a l'efectivitat i a les millores contínues (visió escocesa). El land alemany Baden-Württemberg, d'altra banda, se centra en característiques com ara la seguretat i una estructura legalment vinculant per garantir les accions i generar confiança.

En el cas de la regió flamenca, l'estratègia per a l'Administració electrònica es troba inserida clarament en una iniciativa més gran que pretén millorar i modernitzar l'Administració a través de la integració de tres grans projectes de canvi dins d'una única i ambiciosa iniciativa:

- Projecte de millors polítiques administratives
- Projecte d'Administració electrònica
- Projecte de desregulació i simplificació.

L'exemple català inclou elements comparables als que acabem d'anomenar en el seu pla estratègic, però segurament l'aspecte més característic del projecte de l'Administració Oberta de Catalunya (AOC) és la responsabilitat compartida, els valors del treball en cooperació i el consens en les accions entre tots els actors locals i regionals del territori que es van formalitzar per mitjà d'acords oficials aprovats pel Parlament autonòmic.

Va ser a Gal·les on es va dur a terme una pràctica realment remarcable durant el procés inicial de l'Administració electrònica, quan l'Assemblea Nacional va realitzar la consulta electrònica més massiva que es recorda demanant propostes per donar forma al futur digital de la regió, i que va involucrar unes 3.000 organitzacions i individus. Aquest exercici participatiu no només va donar lloc a l'Acord estratègic de l'era de la informació Cymru Ar-lein, sinó que també es va convertir en un instrument permanent per obtenir reaccions ràpides i efectives sobre els desenvolupaments en política i estratègia.

Pel que fa a la dimensió europea, la iniciativa e-Europa i els respectius plans d'actuació, en molts dels casos regionals, no només cobrien amb escreix les prioritats, les accions i els indicadors marcats per la UE, sinó que també intentaven anar més enllà i sovint els utilitzaven com a mera *font d'inspiració*. Un exemple d'aquest cas és el Govern de Llombardia, que subratlla el fet que proporciona els ingredients necessaris per a una visió engrandida de l'Administració electrònica i la governança electrònica. La intenció és crear un diàleg extens i estructurat amb les institucions i amb els que tenen interessos en aquest camp per tal d'establir un pacte regional que ajudi a fer progressar la societat de la informació. Així ho descriuen en l'estudi estratègic *elomb@rdia – From eGovernment to eGovernance*. Hi ha un fet sorprenent en el seu cas: la innovadora utilització del model de pacte

regional que normalment està restringit a temes de desenvolupament econòmic i que en aquest cas s'ha adoptat per assegurar la implicació i el suport de tots els actors locals clau (vegeu més avall).

Quan comparem la implantació pràctica de les iniciatives regionals analitzades, cal acceptar que el canvi dels projectes individuals de *política a pràctica* ha durat més temps del que s'esperava (o s'havia anunciat). Malgrat que és un fet comú en tots els casos estudiats, és difícil mesurar si aquest fenomen de subestimar la complexitat del projecte va ser degut a causes polítiques, administratives i organitzatives, o bé a raons financeres.

A més, tal com s'ha indicat anteriorment, encara queda molt per fer amb vista als usuaris en moltes regions, ja que el punt de vista dels ciutadans no sempre ha format part del procés d'implantació de l'Administració electrònica (exceptuant-ne potser el cas de Gal·les, tal com ja hem dit). Per això, cal recollir opinions sobre la qualitat i rellevància dels serveis oferts a través dels fòrums d'opinió i discussió tant físics com virtuals (de nou, el cas gal·lès n'és l'excepció).

En una conclusió preliminar, i tot i que hi ha força semblança en els objectius generals, factors, principis guia, aspectes legals i models de cooperació i associació entre actors, també hi ha diferents graus de rendiment i compleció del procés d'implantació entre les mateixes regions analitzades. Tot i que aquestes regions tractaven temes similars, van aparèixer grans diferències en l'impacte d'aquests temes en les respectives societats en el moment de l'anàlisi.

CANVI ORGANITZATIU, GESTIÓ DELS E-PROJECTES I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL

Si tenim en compte el canvi organitzatiu i la creació de les noves estructures i instruments que van complementar l'execució de les estratègies per les TSI en les administracions regionals, llavors veiem que tots els casos han establert els marcs i les estructures necessàries (per exemple, agrupació de forces, comissions, grups d'orientació o noves unitats). Tot i que alguns dels models mostren una estructura de responsabilitats i tasques una mica fragmentada, d'altres garanteixen una integració important dels principals components en una única unitat administrativa determinada.

Un bon exemple d'aquest plantejament és la Unitat de Govern del Segle XXI de l'executiu d'Escòcia, que estava formada per quatre grups amb els temes de treball següents:

- Modernitzar el govern
- Implantar la visió de la unitat entre les autoritats locals (que són actors importants en el context regional)
- Proporcionar banda ampla a tot Escòcia, fomentar la inversió i millorar les infraestructures
- Proporcionar serveis públics d'Administració electrònica i defensar els usos nous i innovadors de les TIC.

Un altre exemple interessant i innovador és el del model flamenc d'agrupacions d'Administració electrònica, és a dir, una estructura de departaments encreuats encarregada de desenvolupar serveis electrònics, en la qual cada agrupació és responsabilitat directa d'un ministeri flamenc, que ha de proporcionar el pressupost necessari. Aquestes agrupacions, que tenen enllaços amb socis interns i amb clients externs, estan coordinades per un equip central d'Administració electrònica que ha de desenvolupar la plataforma de serveis comuns necessària (portal únic, infraestructura de clau pública, número d'identificació únic, etc.), així com facilitar, ajudar i estimular els esforços que es facin envers l'Administració electrònica. També s'han formulat pautes per ajudar els usuaris durant el procés.

Per això, les activitats de coordinació entre els diferents actors no són només un requisit previ perquè el plantejament funcioni sinó que, a més, constitueixen un acord regional en ferm que també inclou altres actors, com ara organitzacions acadèmiques públiques i privades (per motius de consultoria o externalització). Hi ha una gran quantitat d'actors involucrats en els models de Llombardia (que a més té centres de competències regionals per a l'Administració electrònica establertes pel seu Govern central) i de Catalunya, així com en altres regions, que proporcionen ajuda i recursos i garanteixen l'harmonització de les iniciatives individuals. A més, les administracions regionals (al contrari que els governs nacionals o europeus) tenen l'avantatge d'estar més a prop de l'Administració subregional, de les províncies i dels municipis i de ser capaces de motivar-los a participar i guiar-los en la nova economia digital (vegeu l'exemple de Catalunya).

Més enllà de les polítiques internacionals i dels informes dels experts (vegeu per exemple els informes polítics de l'OCDE)¹³ el coneixement i la capacitat per gestionar un projecte d'Administració electrònica amb prudència són fonamentals per assegurar l'eficiència i l'efectivitat d'una millor Administració pública i per evitar possibles pèrdues polítiques. En aquest sentit, la identificació i la gestió dels possibles riscos en aquest tipus de projecte han de desenvolupar-se paral·lelament a la creació i l'execució de les

13 <http://www.oecd.org>.

adaptacions d'estratègia i d'organització.

Pel que fa a aquest estudi, possiblement sigui massa aviat i sembli massa ambicions proposar unes recomanacions globals. Els lectors en poden treure les seves pròpies conclusions basant-se en factors com ara l'organització del projecte, la combinació del projecte d'Administració electrònica amb la reforma administrativa general, els esforços de cooperació, els recursos disponibles o l'avaluació dels resultats. El tema principal, naturalment, és la disponibilitat de recursos financers. Aparentment, en algunes de les regions analitzades, els governs han entès la necessitat de proporcionar suficients fons (cents de milions d'euros en despeses de les TIC i diversos milions per al proveïment d'e-serveis i el llançament del portal; vegeu la taula de xifres clau en les TIC de cada capítol regional), i d'aquesta manera han garantit una inversió clara en el projecte i en el futur. Aquests diners no només s'utilitzen per crear i afavorir les infraestructures tècniques sinó també per establir un entorn de confiança amb el sector privat.

En alguns casos els proveïdors privats semblen ser els agents clau en el procés d'implantació de l'Administració electrònica, com és el cas de Baden-Württemberg, que ha aconseguit obrir-se pas a través de la burocràcia i ha establert relacions molt satisfactòries amb la indústria. En altres casos, l'associació entre entitats públiques i privades s'ha utilitzat per subcontractar bàsicament tasques tècniques, mentre que les unitats de servei intern mantenen el lideratge en l'execució de l'e-desenvolupament així com de l'estratègia per materialitzar la seva visió i proporcionar suficients ànims i suport per aconseguir-ho.

Per a aquesta tasca, cal formar funcionaris qualificats i gent capacitada per prendre decisions. Les regions estudiades mostren els primers signes d'estar assolint una estratègia coherent per al desenvolupament d'habilitats per a l'Administració electrònica, però els cal més ajuda pel que fa al desenvolupament de recursos humans. Si anem una mica més lluny, cal que hi hagi més *canvis culturals* respecte a les solucions de l'Administració electrònica dins de les administracions públiques, de manera que no només es tinguin en compte els interessos i les expectatives sinó que també es pugui fer front als problemes.

Si tenim en compte els canvis en l'organització associats a la modernització i la redistribució de processos, estructures i gestió interna, de nou sembla massa aviat (en general) per treure'n una conclusió significativa ja que encara no s'han fet gaires canvis en el funcionament i l'organització interns de les administracions d'aquestes regions, a part d'alguns casos d'e-democràcia, que ja estan estalviant recursos econòmics i estan augmentant la participació dels votants.

En els casos en què sí que hi ha hagut canvis, no sempre han estat a

causa de l'arribada de l'Administració electrònica. Altres influències, com ara la política (un canvi de govern) o l'economia (estalviar diners als contribuents) també han propiciat canvis. Tal com s'ha confirmat a través d'altres estudis i d'investigacions de consultories, malgrat que la modernització de la gestió interna es troba en un estadi inicial, els casos estudiats mostren algunes troballes interessants relacionades amb el seu impacte.

Per exemple, a Llombardia, gràcies a la delegació de poders, tasques i recursos a directorats que operaven sobre la nova economia i gràcies a la unificació de serveis i unitats internes, s'han pogut dur a terme canvis d'organització per gestionar determinats processos i serveis electrònics. A Flandes ja s'han introduït serveis de suport (*centres de coneixement*) i s'han creat nous llocs permanents (en el marc de la reforma de millors polítiques administratives) per facilitar un desenvolupament continuat de l'Administració electrònica. Evidentment encara cal demostrar molts més progressos si es pretén que l'Administració electrònica sigui un agent significatiu de transformació.¹⁴

Finalment, tot i que no és un dels aspectes principals d'aquest estudi, tots els participants creuen que els requisits previs més importants pel que fa als aspectes tècnics de l'Administració electrònica en les regions són els estàndards tecnològics i les pautes d'Administració electrònica comunes, la interoperabilitat, una estructura d'Administració electrònica integrada, la seguretat i una tecnologia que ho inclogui tot. El model català posa l'èmfasi en la provisió d'aquest tipus de marc comú, que es podrà utilitzar sempre que calgui, proporcionant registres oberts, connexions, aplicacions informàtiques per a la gestió de la relació amb els clients i models de seguretat. En conseqüència, actualment, l'Administració catalana col·labora i exporta el seu model a altres regions, com ara les Illes Canàries i el País Basc. De la mateixa manera, tant Escòcia com Gal·les atorguen màxima prioritat al desenvolupament de xarxes de banda ampla.

EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A ESCALA REGIONAL

Abans d'analitzar i mesurar el rendiment dels serveis electrònics de les sis administracions regionals, cal que fem dos incisos preliminars.

En primer lloc, les regions no són sempre el proveïdor principal de serveis. Sovint, hi ha altres graus administratius que tenen més competències i responsabilitats en serveis. Les regions que hem estudiat ja disposen de més competències amb relació a altres regions europees, però també tenen limi-

14 Per a més detalls, veg. l'Informe d'investigació, EIPA, Maastricht, 2003.

tacions. En segon lloc, els serveis que les regions han identificat per dur a terme el processament electrònic no sempre tenen en compte el punt de vista dels clients (vegeu més amunt). Sovint s'ofereixen serveis que no es corresponen amb l'oferta i la demanda, ja que es basen en enquestes internes o en organigrames de les administracions públiques regionals.

Així doncs, els serveis que es corresponen amb les responsabilitats de cada regió estan molt ben desenvolupats, en general, i inclouen aplicacions per a l'educació, la sanitat o el treball. En els casos de Catalunya i Baden-Württemberg (en què es van identificar 508 i 180 serveis per al desenvolupament electrònic, respectivament), una gran quantitat de les aplicacions s'estan duent a terme d'acord amb el *model d'avaluació de quatre etapes* europeu (seria el cas de la informació, la interacció unidireccional, la interacció bidireccional o l'execució total). Els serveis regionals s'han avaluat en comparació amb els indicadors de referència establerts per la UE (12 indicadors per als ciutadans i 8 per a les empreses) i s'han obtingut resultats diversos que reflecteixen les observacions anteriors (per a més detalls, vegeu els capítols regionals).

Una tendència freqüent en les administracions, incloent-hi la majoria de les que hem analitzat, és la creació d'unes eines d'utilització i control específics de la qualitat per anar millorant els serveis constantment, d'acord amb la premissa que l'única manera de complir les expectatives dels usuaris és a través d'una actualització constant de la informació i dels continguts dels serveis. Escòcia ho ha enfocat d'una altra manera, prenent com a base que els serveis electrònics, com qualsevol altre servei, es poden avaluar amb profunditat a través de les normes de qualitat com la ISO 9000 i la *Scottish Charter Mark* (pautes del Govern d'Escòcia per a la millora de la qualitat). En aquest sentit, el 2003 es va publicar la guia *Promoció de les excel·lències d'Escòcia* que es referia a les pautes de qualitat i a la distribució de serveis públics. No obstant això, la conclusió principal de l'anàlisi és que encara s'ha de posar més èmfasi en la implicació dels ciutadans a l'hora de desenvolupar els serveis (vegeu les iniciatives de Flandes).

Una altra tendència és l'intent d'abastar un marge ampli de grups diana en la societat regional, per fer que els serveis siguin accessibles per als grups de ciutadans més vulnerables i amb discapacitats. La millor manera d'evitar qualsevol tipus d'exclusió o d'evitar el risc de crear el que s'anomena una *divisió digital* és a través d'un accés multicanal (com, per exemple, per Internet, per telèfon o cara a cara) o bé un plantejament centrat en els individus. En concret la quantitat i la disponibilitat de punts públics d'accés a Internet (PIAP), per exemple a les biblioteques, es considera un bon indicador dels esforços que ha fet el sector públic regional en aquesta direcció.

Escòcia i Gal·les, com a regions amb una forta orientació cap als ciuta-

dans, asseguruen que tenen 750 i 250 PIAP, respectivament, mentre que Flandes ha proporcionat accessos a Internet a la major part de les seves 321 biblioteques i, a més, les 473 agències de col·locació tenen terminals amb accés sense fil a Internet. Catalunya, d'altra banda, actualment té establertes 103 oficines d'atenció al ciutadà que disposen de tots els serveis i de personal auxiliar per ajudar els clients amb la tecnologia. Tampoc no s'han oblidat de la gent amb discapacitats: a Catalunya s'ha fet un gran èmfasi en la necessitat d'utilitzar la iniciativa d'accessibilitat al web (WAI) en el grau d'adequació més elevat (AA), que implica que hi poden accedir persones amb un gran quantitat de discapacitats diferents.

Un dels objectius de la iniciativa e-Europa 2005 és crear serveis transeuropeus, una prioritat que en principi no compartien les regions estudiades. Per aquestes, el principal focus d'atenció són els seus propis ciutadans i empreses, excepte en els casos de regions que participen en programes i associacions de la UE. En aquest sentit, Catalunya és el líder no només del grup sinó també en un context més ampli, en el marc de la provisió de serveis arreu d'Europa, ja que, en un primer pas, els serveis i la navegació bàsica del seu portal estan disponibles en quatre llengües (català, espanyol, aranès i anglès). Aquesta feina se simplificarà considerablement amb l'arribada dels motors de busca multilingües. Malgrat tot, encara queda molt per fer, i l'intercanvi d'experiències i de pràctiques com ara els premis e-Europa contribuiran positivament a un augment significatiu de l'activitat en aquesta àrea.

Finalment, respecte al perfil d'aquest informe, hi ha moltes pràctiques correctes en diferents àrees de l'Administració electrònica que ja estan disponibles en algunes regions. Algunes ja són àmpliament conegudes pel públic general i ja han rebut recompenses tant nacionals com internacionals; d'altres tenen components prou interessants perquè valgui la pena seguir-ne l'evolució de prop. Tots els projectes que hem mencionat demostren originalitat, innovació o alguna particularitat regional.

EL PAPER ESPECIAL DE LES REGIONS EN LES TECNOLOGIES DE LA SOCIETAT DE LA INFORMACIÓ (TSI)

En principi, tal com diuen els experts, l'objectiu final és aconseguir un plantejament i un model d'Administració electrònica integrat, en el qual totes les instàncies de l'Administració pública treballin seguint unes normes d'acord amb la bona governança i cooperin i uneixin esforços per servir millor la societat. Quan s'hagi aconseguit, la transformació del sector públic no només contribuirà a un nou balanç entre totes les institucions públiques

locals, regionals, nacionals i europees, sinó que també beneficiarà tota l'esfera pública, incloent-hi altres actors com les organitzacions econòmiques o els ciutadans.¹⁵ Encara queda molt camí per fer i moltes barreres per trencar abans d'aconseguir-ho, i cadascun dels actors públics haurà d'assumir un determinat paper per afavorir aquest desenvolupament. Naturalment, la divisió de papers entre les diferents administracions és una decisió discutible que varia de país a país; malgrat tot, d'acord amb les darreres investigacions, es pot crear un esquema simplificat de les funcions i tasques de les administracions estudiades pel que fa a la implantació de les TSI.

Sembla que l'Administració europea, i sobretot la nacional, està assumint el paper de proveïdor d'un marc legal i regulador per crear un entorn de confiança favorable en què tothom pugui explotar al màxim les oportunitats que ofereixen les noves tecnologies. A més, també proporciona principis guia, estableix l'agenda en un context més ampli, etc.

En virtut de la seva situació i dels seus poders estatutaris, les autoritats locals tenen un paper fonamental en les vides diàries dels ciutadans. Es pot dir que són els que estan més a prop, tant físicament com geogràficament, dels ciutadans i les empreses a les quals serveixen, i en la majoria de casos han desenvolupat un sentit extra per entendre les necessitats i els valors de la gent. Per tant, es troben en una bona situació per encapçalar la distribució de serveis i informació.

Mentre que les infraestructures i els marcs nacionals poden fonamentar l'Administració electrònica a través dels programes coordinats i revisats per les regions (vegeu més avall), és previsible que siguin les administracions locals públiques en col·laboració amb una sèrie d'agents clau les que garanteixin l'accés ciutadà als serveis i a la informació a través d'un seguit de canals com, per exemple, centres d'atenció telefònica, PIAP, i portals de fàcil accés, així com centres d'atenció directa.

Finalment, si intentéssim definir i abordar el paper especial d'alguna entitat que es troba estancada al mig dels altres nivells administratius i que sovint té un repertori limitat d'accions, i si ens basem en el resultat d'aquest estudi, podríem definir les reaccions principals de les regions de la manera següent:

- Seran totalment responsables d'estimular i encoratjar tots els participants del territori (les branques regionals i les subregionals, que serien les locals i provincials) perquè es posin d'acord i segueixin l'estratègia i el procés de transformació establerts.
- A escala regional trobarem la localització i plataforma ideals per coor-

15 Veg. també *eGovernment in Europe: The state of affairs*, EIPA, Maastricht, 2003.

dinar les iniciatives individuals, que s'executaran en el territori, i per garantir que es canalitzen en la direcció adequada.

- La regió, atès que té la grandària adequada i els recursos econòmics i humans necessaris, serà l'encarregada d'establir una agenda i una direcció que proporcionin l'impuls necessari per establir una societat basada en el coneixement de les TSI en la seva zona.
- Finalment, per evitar superposicions, disfuncionalitats o traves a l'evolució dels projectes, sembla que la regió es troba en l'esglaó administratiu adequat per establir i reconciliar, tant en sentit ascendent com descendent, un seguit de requisits previs a l'Administració electrònica, com ara les dades i els estàndards comuns, les plataformes interoperatives (de codi font obert), els objectius comuns i l'intercanvi de formats i d'informació.

Cinc de les sis regions estudiades posseeixen clarament aquestes característiques i tenen la intenció de dur a terme les funcions descrites, és a dir, crear una bona cooperació amb les organitzacions subregionals; a més, també pretenen unir esforços per coordinar accions juntament amb les iniciatives individuals locals i regionals. Aquesta forta tendència de les regions envers la cooperació, la integració i la coherència d'esforços en el camp de la societat de la informació només és un altre dels factors clau que afavoreixen la creació d'una identitat corporativa regional, així com el desenvolupament i la sostenibilitat de la zona. Catalunya, Gal·les, Escòcia, Llombardia, Flandes i Baden-Württemberg tenen unes pràctiques excel·lents en aquest tipus de construcció de la identitat regional.

Només l'exemple flamenc difereix sensiblement de la resta, atès que el seu portal és l'únic que s'ha definit conjuntament amb el d'altres governs regionals (de Valònia i Brussel·les capital) així com amb el del Govern nacional. La bona cooperació, sobretot a escala nacional i regional, continua sent una gran repte per a les parts involucrades i s'ha de seguir avançant en el camí actual de compromís i entusiasme.

La cooperació en un sentit més ampli i avançat també significa obrir les estructures administratives i delegar tasques i competències (basant-se en la premissa que qualsevol feina es pot fer millor des d'una altra instància). No és una pràctica freqüent a les regions, fins ara. Rarament es deleguen competències i les feines es comparteixen horitzontalment més que no pas verticalment. Aquest resultat negatiu va acompanyat d'un altre resultat també força dèbil en el desenvolupament de les polítiques de les TIC i en la seva possible influència en el debat sobre la reorganització geogràfica o política del territori. A excepció d'alguns esforços de recol·locació d'algunes oficines de Govern en unes quantes regions, encara és massa aviat per avaluar el

possible efecte de les estratègies de les TSI i de les accions per redistribuir les competències.

En aquest context, és important que recordem que l'única manera de contribuir i estimular l'ús dels serveis (de les TSI, en el nostre cas) d'una manera interna (de govern a govern) o externa (de govern a ciutadà o de govern a empresa), és a través d'un enteniment comú dels models i procediments administratius i de la identificació de la instància administrativa en la qual un servei es podrà oferir en condicions òptimes.

CONCLUSIONS

En conclusió, aquesta anàlisi ens ofereix una visió interessant dels progressos en Administració electrònica en sis regions importants d'Europa. A partir d'aquí, podem no només identificar els punts forts, els progressos i en alguns casos fins i tot les omissions, sinó que també podem veure pràctiques correctes que s'apliquen actualment i que es podrien estendre per facilitar el desenvolupament de serveis transeuropeus, per exemple, que col·laboressin a aconseguir l'objectiu de les iniciatives d'e-Europa d'afavorir i facilitar la cooperació europea i la lliure circulació.

S'ha pogut observar que, si es fa d'una manera correcta, la implantació de l'Administració electrònica exigeix molt temps i recursos. A més, ha quedat patent el grau de progrés (molt divers) que han assolit les sis regions en un espai de temps molt curt, i també hi ha hagut espai per a la reflexió sobre el camí que encara queda. El repte dels propers anys és continuar treballant com ara i anar-se enriquint gràcies al desenvolupament europeu.

I, per acabar, com a conclusió final, les administracions regionals públiques i els altres governs haurien de recordar i entendre que la societat ha patit un canvi molt profund, gràcies sobretot als nous instruments de les TIC. Els clients moderns actuals (ciutadans i empreses) exigeixen escollir (què, quan i on) i també demanen conveniència (pel que fa a l'accés) i control (sobre la qualitat de les iniciatives i els resultats tangibles).¹⁶

16 Veg. també Gareth Hughes (CEO eris@, IANIS) at the 2003 EIPA-ECR Round Table, 15 de juliol de 2003, Brussel·les (B).

CAPÍTOLS REGIONALS

Baden-Württemberg¹⁷

Baden-Württemberg en poques paraules:

País	Alemanya
Estructura estatal	Estat federal (16 lands)
Superfície	35.752 km ²
Població	10,6 milions
PIB per càpita	28.317 €*
Llengua	Alemany
Estructura regional	<i>Landesregierung</i> (Govern estatal) <i>Landtag</i> (Parlament estatal) <i>Staatsgerichtshof</i> (Tribunal Estatal de Justícia) <i>Rechnungshof</i> (Tribunal de Comptes)

Competències regionals

Els lands exerceixen la sobirania sobretot a través del *Bundesrat* (la cambra dels lands) on participen en el procés de presa de decisions legislatives del Govern estatal. La constitució els garanteix la independència pel que fa a l'aplicació de les lleis federals. A més, els lands són sobirans en temes com ara l'educació i la cultura, i són responsables de la legislació municipal així com de la que es refereix a planificació, trànsit, aigua, policia, etc.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999

17 Les dades, la informació i les entrevistes les ha concedides la Secció de Suport de la Reforma Administrativa del Ministeri de l'Interior de Baden-Württemberg.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

A mitjan anys noranta, el Govern del land alemany de Baden-Württemberg va iniciar un procés de modernització administrativa a gran escala. La reforma va rebre un impuls addicional gràcies al programa “Serveis als e-ciudadans” i la Xarxa de Baden-Württemberg que va aprovar el Govern del land el 6 de juliol de 1998. Com que eren conscients de les dificultats i els reptes legals i d'organització que sorgirien per l'ús extensiu de les noves TIC en l'Administració pública, una part integral del pla d'actuació consistia en l'extensió de les possibilitats legals de processar els temes administratius d'una manera interactiva a través de mitjans electrònics, incloent-hi projectes pilot sobre la utilització de firmes electròniques en els procediments administratius.

La prioritat del pla d'actuació era aclarir el marc legal dins el qual es podrien proporcionar serveis administratius electrònics, així com eliminar les barreres legals que podrien aparèixer en les lleis federals i del land, per exemple, quan en alguns casos s'exigeix la presència real de la persona implicada.

Fins ara s'han dut a terme els passos següents:

- En el land: la Llei d'e-serveis als ciutadans.

El Ministeri de l'Interior va proposar una llei que va aprovar el Parlament del land el 20 de juliol del 2000 i que va entrar en vigor l'1 d'agost de 2000 per poder proporcionar serveis electrònics a través de la firma electrònica. La Llei proporciona una base perquè els ministres puguin actuar de manera electrònica en determinades àrees administratives (registres, construcció, educació, pagaments administratius, medi ambient, estadístiques, etc.) i també inclou les mesures organitzatives i tècniques associades necessàries per protegir les dades personals dels individus. La Llei d'e-serveis és una llei en prova ja que una regulació definitiva seria excessiva, exigiria massa temps i no proporcionaria prou flexibilitat per anar introduint les pautes nacionals o europees. L'Administració del land considera que aquesta llei és un instrument flexible ideal per respondre als desenvolupaments tècnics en aquest camp en constant i ràpida evolució i per prosseguir les polítiques d'Administració electrònica. La primera directiva basada en la llei es va publicar en l'edició del registre del juliol del 2001.

- A escala federal: per als casos en què estan afectades les lleis federals el

land Baden-Württemberg va proposar a través de la segona cambra del *Bundesrat* una resolució legal que corregís la Llei federal de procediments administratius i que permetés dur a terme una posada a prova dels e-serveis mencionats.

Com a conseqüència, els oficials nacionals i del land han elaborat una proposta de llei que preveu l'equivalència de firmes digitals i firmes manuscrites. La Llei corresponent es va publicar al Butlletí Oficial (BGBl.3322) l'agost del 2002 i va entrar en vigor l'1 de febrer de 2003.

El 2001, el Govern regional va decidir establir un portal administratiu conjuntament amb les autoritats locals per oferir serveis als ciutadans i empreses d'una manera eficient, confortable i a través d'un accés únic; això va ser degut al marc legal de les accions polítiques subsegüents respecte a les TIC, així com a l'aparició de diversos webs regionals i dels mateixos portals d'e-serveis del land.

Aquest portal proporcionarà accés a totes les autoritats locals i regionals i a altres organitzacions associades al Govern del land. A més, també oferirà accés a les institucions federals amb competències dins del land.

2. Les fases principals d'actuació

El Govern del land i el seu soci tècnic (T-Systems)¹⁸ van establir l'objectiu de construir un portal per als ciutadans totalment desenvolupat seguint un plantejament pas a pas fins a l'any 2005 que pogués proporcionar una plataforma per a tothom (ciutadans, empreses i administracions).

El pla d'actuació corresponent es fonamenta en dos principis bàsics. En primer lloc, que un portal només serà útil als usuaris si la seva construcció inicial ofereix continguts suficients. En segon lloc, que la *qualitat* sempre ha d'anar per davant de la *velocitat*; qualsevol ciutadà ha de poder confiar en la informació administrativa i en els serveis que li proporcionen. I això només és possible si es comproven i s'actualitzen constantment els continguts.

La línia temporal següent es va establir tenint en compte els principis i el marc que acabem de mencionar:

Any 2003: posar el portal en línia i donar-lo a conèixer al públic.

Any 2004: afegir-hi la majoria de serveis i funcions tècniques.

Any 2005 i següents: identificar i implantar les funcions de la generació següent.

18 T-Systems International GesmbH va rebre el contracte després d'un procés de proveïment de serveis públics a escala europea. Treballaran en els aspectes tècnics i de contingut del portal i es responsabilitzaran del manteniment i del màrqueting.

Els objectius del portal són els següents:

- Totes les autoritats podran publicar en línia la informació administrativa i actualitzar-la contínuament sense costos i d'una manera senzilla i segura.
- Els procediments actuals de les TIC que ofereix l'organització central de processament de dades del land i els centres locals de dades s'integraran al portal.
- L'Administració del land proporcionarà continguts acurats i actualitzats sobre el cicle de processos administratius i fets vitals.
- Totes les autoritats oferiran els e-servis com a complement del seu propi web o de manera exclusiva al portal.
- Es proporcionarà flexibilitat i eficiència a través d'un motor de recerca, una base de dades enllaçada i la integració de diversos servidors.
- S'utilitzarà tecnologia punta per a la protecció de dades i es preveurà l'accessibilitat al web.

Aquests objectius van rebre un suport total de les administracions subregionals, ja que els proporcionava l'accés a Internet d'una manera individual i flexible.

3. El llançament del portal

Atès que el portal de Baden-Württemberg encara no s'ha fet públic,¹⁹ la versió en línia només es pot consultar a través d'una contrasenya. Estava previst fer-lo públic durant el 2003.

S'han dut a terme aproximadament 15 projectes pilot d'acord amb el pla d'actuació, molts dels quals, a causa de la seva complexitat (proximitat en temes i competències) cobreixen també diversos subtemes, com ara la residència. Els projectes pilot cobreixen àrees com ara les llicències, els permisos, els aspectes educatius i la consecució de projectes. La taula següent il·lustra la complexitat i el plantejament d'aquestes iniciatives tan ambiciooses i també mostra les diverses parts interessades.

19 La informació i les dades es van rebre el juny del 2003.

Projectes pilot	Components del projecte (i ministeri responsable)	Municipis interessats i que hi participen
1. Sol·licitud d'expedició i renovació de llicència de caça	Ja s'han desenvolupat els procediments bàsics (Ministeri d'Alimentació i Àrees Rurals)	Ortenaukreis Calw Esslinger

2. Residència	<p>Cens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informació sobre censos; és tècnicament possible proporcionar informació bàsica de grau 1 i 2 (interactius) sobre censos • Inscripció al cens, reinscripció al cens i eliminació del cens (assolit al principi del 2003) • Confirmació de la inscripció i l'eliminació del cens (prototip d'octubre del 2002) (Ministeri de l'Interior): <ul style="list-style-type: none"> - Sol·licitud d'expedició de la targeta de l'IRPF (assolit) (Ministeri de Finances) - Sol·licitud d'expedició de l'informe de personalitat (els ministeris de Justícia federal i del land hi han posat objeccions legals) (Ministeri de Justícia) <p>Eleccions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sol·licituds per votar per correu, inscripció al cens electoral (el procediment ja s'ha dut a terme) <p>En les eleccions al Parlament del land del 2001 i les del Parlament federal del 2002 es van poder sol·licitar electrònicament les sol·licituds de dret de vot. (Ministeri de l'Interior)</p> <p>Targeta d'aparcament de residents, drets d'aparcament per a discapacitats. (Actualment s'està provant una versió pilot) (Ministeri de Medi Ambient i Trànsit)</p>	Bietigheim-Bissingen Breisach Ditzingen Ebersbach a.d.F. Friburg i.Br. Heidenheim a.d.B. Karlsruhe Königsbach-Stein Constança Korb Lörrach Mannheim Nagold Oberstenfeld Reutlingen Straubenhardt Stuttgart Ulm Weinstadt Winnenden Wüstenrot
----------------------	---	--

<p>3. Llicències de vehicles de motor</p>	<p>Renovació de les llicències de vehicles de motor i suspensió temporal per part dels comerciants. S'estan duent a terme els procediments següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registre nou i traspàs • Registre de vehicles de motor per part dels ciutadans: el prototip per la renovació ja s'ha acabat i s'està desenvolupant per als altres procediments. <p>(Ministeri de Medi Ambient i Trànsit)</p>	<p>Böblingen Calw Esslingen Lörrach Rems-Murr-Kreis Rottweil Schwarzwald-Baar-Kreis</p>
<p>4. Permisos de conduir</p>	<p>Sol·licitud del permís de conduir, altres sol·licituds (Ministeri de Medi Ambient i Trànsit) D'acord amb el Ministeri de l'Interior, el <i>Landsratamt</i> de Calw ha sol·licitat a una empresa que desenvolupi un programa informàtic. Les interfícies per a l'Oficina Federal d'Impresos, l'Autoritat Federal de Transports de Motor i el TÜV (Centre d'Inspecció Tècnica) ja estan en funcionament. S'està desenvolupant una sol·licitud en línia.</p>	<p>Böblingen Calw Esslingen Lörrach Waiblingen</p>
<p>5. Procediment de sol·licitud de permisos de construcció</p>	<p>D'acord amb el Ministeri de l'Interior i amb el Ministeri d'Economia i Finances, el <i>Landsratamt</i> de Heilbronn ha contractat una empresa per desenvolupar un nou concepte específic de processament de dades. Actualment s'estan explorant les possibilitats de fer-ho a escala dels lands. (Ministeri d'Economia)</p>	<p>Heilbronn Ortenaukreis Biberach Böblingen Esslingen a.N. Ostfildern Heilbronn Mannheim Nagold</p>
<p>6. Procediment de registre d'empreses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informació per al registre de l'empresa (el procediment ja està en funcionament) • Transmissió de dades a organismes que han de ser notificats (ja assolit) • Inscripció, reinscripció i eliminació de la inscripció (realitzat) <p>(Ministeri d'Economia)</p>	<p>Aalen Esslingen a.N Ostfildern Friburg Friedrichshafen Heilbronn Münstertal Rheinfelden Winnenden Wüstenrot</p>

7. Gestió de residus	Actualment, s'està cooperant amb un grup de treball establert al centre de dades que està posant a prova la utilització del procediment de processament de dades referents a gestió de residus a escala del land. (Ministeri de Medi Ambient i Trànsit)	Bodenseekreis Böblingen Friburg Ludwigsburg Zollern-Alb-Kreis
8. Adquisicions	VOB (normes d'adjudicació de contractes de construcció i edificació) (Ministeri de Finances, Ministeri d'Economia i Finances, Ministeri de Medi Ambient i Trànsit) VOL (regulacions que regeixen els contractes de construcció) i treballs pels quals les VOL no són vinculants (Ministeri d'Economia) Els projectes cobreixen tant les zones locals com centrals	Heilbronn St. Georgen Waiblingen Landesamt für Straßenwesen Centre logístic de la policia Autoritat de Carreteres del Land
9. Educació	Inscripció i eliminació del registre d'estudiants, permís d'absència, inscripció a exàmens. La Universitat de Friburg ja ha començat a fer els tràmits esmentats electrònicament. S'han emès prop de 15.000 targetes amb xip. (Ministeri de Ciència, Investigació i Art)	Universitat de Friburg Universitat de Hohenheim Universitat de Stuttgart
10. Estat civil	<ul style="list-style-type: none"> • Notificació de naixements des dels hospitals • Notificació de defuncions des de les funeràries i les autoritats • Notificació de matrimonis • Transmissió de dades dels registres a altres entitats • Sol·licitud de certificats de registre personals <p>L'aplicació del subprojecte referent a la notificació de naixements ja ha començat (en forma de prototip). (Ministeri de l'Interior)</p>	Bad Mergentheim Mannheim Stadt Stuttgart i <i>Marienhospital</i> Stuttgart Winnenden Wüstenrot També hi participen: Centres de dades i SAP AG, de Walldorf

<p>11. Procediment de pagaments</p>	<p>Primera fase: compleció de les sol·licituds en línia; l'enviament per correu convencional ja s'ha dut a terme.</p> <p>Segona fase: transmissió electrònica de sol·licituds al Tribunal de Citacions Judicials a través de la firma electrònica (proves del novembre del 2000)</p> <p>(Ministeri de Justícia, que també utilitza el procediment)</p>	<p>AG Stuttgart (Tribunal de Citacions Judicials)</p>
<p>12. Bonificacions per fills (a escala federal i de land)</p>	<p>Per preparar-se per a la introducció electrònica de dades en les sol·licituds, al final del 2002 s'eliminaran els documents escrits.</p> <p>(Ministeri d'Afers Socials)</p>	<p>L-Bank de Baden-Württemberg</p>
<p>13. Passaport familiar (land)</p>	<p>La sol·licitud en línia del passaport familiar va començar el 2003.</p> <p>(Ministeri d'Afers Socials)</p>	<p>Weinstadt Stuttgart Winnenden</p>
<p>14. WAABIS (sistema d'informació referent a aigua, residus i àrees contaminades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • cost d'aigües residuals • cost d'extracció de l'aigua <p>Ludwigsburg</p> <p>Emissió electrònica de dictàmens. Es posaran a prova els elements bàsics l'octubre del 2002.</p> <p>(Ministeri de Medi Ambient i Trànsit)</p>	<p>Ortenaukreis Calw</p>
<p>15. Procediment d'acord amb la Llei federal per a la promoció de l'educació (BaföG)</p>	<p>Primera fase: per als estudiants (projecte pilot federal i del land); el Centre de Dades n'ha creat un esborrany.</p> <p>Segona fase: per als escolars (<i>Meister-BaföG</i>).</p> <p>(Ministeri de Ciència, Investigació i Art; Ministeri d'Economia)</p>	<p>Ministeri de Ciència, Investigació i Art Ministeri d'Economia</p> <p>Oficina del land per a la Promoció de l'Educació Centre de Dades</p>

4. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

Per implantar el pla d'actuació, el Ministeri de l'Interior, com a coordinador del projecte, va establir un grup de treball en els e-serveis que incloïa representants d'altres ministeris, del land responsable de la protecció de

dades i de les associacions d'autoritats locals. També es va crear un grup d'orientació compost per tots els ministeris de la regió, les associacions d'autoritats locals, representats dels comitès d'empresa i d'organitzacions feministes i d'ajuda als discapacitats, les cambres de comerç i els mitjans de comunicació.

La direcció del projecte va a càrrec de la Secció de Suport de la Reforma Administrativa, que forma part del Ministeri de l'Interior. Els e-serveis als ciutadans, el contingut del portal i els assumptes econòmics són responsabilitat d'un grup de cinc experts. Reben l'ajut de dos funcionaris públics en els aspectes tècnics. Tal com s'ha dit abans, les consultes poden anar adreçades als altres actors locals i regionals com ara el Centre de Dades de Baden-Württemberg, els centres municipals de processament de dades i l'empresa privada que han contractat, T-Systems International.

L'objectiu principal del coordinador del projecte és donar suport als diferents projectes en àrees com la protecció de dades, els aspectes tècnics, etc.

En el procés d'implantació del Pla d'actuació no s'han introduït més canvis importants en l'estructura administrativa. Cal tenir en compte que una gran part de la gestió interna i de la modernització administrativa es va fer prèviament i que es tracta d'un procés en evolució que no es pot lligar directament amb la idea que la implantació de les TIC ha propiciat canvis en el funcionament intern i en l'estructura organitzativa.

a) Actors principals i els components tècnics respectius

Sembla que, a part de la Secció de Suport, que és responsable de la coordinació general, també hi ha dos socis més que prenen un paper important en el projecte de l'Administració electrònica: un de públic i l'empresa privada contractada per a l'assistència tècnica:

- Les associacions de processament de dades municipals posseeixen tota la informació i bases de dades sobre els ciutadans individuals per proporcionar una presentació uniforme del portal a les autoritats locals, regionals i federals, en referència al disseny corporatiu i a la individualitat local, és a dir, els estàndards comuns.
- L'empresa T-Systems és la responsable de l'execució tècnica del portal. S'ha de fer càrrec de prioritats com ara la protecció de dades i la seva seguretat. Per exemple, T-Systems codifica totes les dades personals del portal en el seu centre de processament de dades. Proporciona la tecnologia per al disseny, el format i el contingut del portal de manera que les diferents autoritats puguin canviar el contingut a través dels seus sistemes de gestió de continguts sense influir en el format. L'aplicació d'Internet consisteix en un servidor web, un d'aplicacions i un de dades, i en un sistema de gestió de continguts; tot, amb

programari Java.

b) *Desenvolupament de les aptituds per a l'Administració electrònica*

Les aptituds necessàries per al funcionament de l'Administració electrònica s'han definit a partir del marc dels pressupostos i de les competències preexistents.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

D'acord amb una enquesta interna i amb la feina preparatòria del grup de treball de la intranet en el fòrum d'innovació MultiMedi@, s'han identificat aproximadament 180 serveis públics que potencialment es poden processar electrònicament (per a la llista de projectes pilot, vegeu més amunt).

Durant aquest procés s'han tingut en compte els punts de vista dels clients i dels grups diana seleccionats. Un grup heterogeni de representants de la societat civil regional (en especial dels grups marginals com ara els discapacitats i la gent gran), posaran a prova la facilitat d'ús del nou portal i n'examinaran el text, la presentació, la redacció i l'estil del llenguatge abans del llançament. Aquesta prova se seguirà duent a terme un cop l'any per controlar i observar la qualitat i l'eficiència del portal.

A més, d'acord amb el principi que "Un bon manteniment de les dades és una mesura de control per si mateix", es posarà a disposició de l'Administració un *Pflegesystem* (sistema de monitorització de continguts) que permetrà avaluar el funcionament del projecte i actualitzar el contingut del portal.

D'acord amb la intenció de l'estudi de fer tests de referència per a tot el que assoleixen les autoritats regionals en el context dels 20 indicadors de referència de la UE, Baden-Württemberg ha establert una posició ferma i no vol participar en aquest tipus d'exercici perquè no hi veu cap valor afegit. Aquest fet està relacionat amb el context nacional d'Alemanya, on molts dels serveis provenen de les àrees administratives més que de l'Administració del land i potser amb el fet que el seu portal encara no és totalment operatiu.

Malgrat el que acabem de dir, el land Baden-Württemberg és molt conscient dels serveis paneuropeus i dels efectes *europèitzadors* en la vida econòmica, social i política i, per tant, participa juntament amb la Cambra de Comerç i Indústria en els projectes d'intercanvi europeus, com per exemple l'EURES (Serveis d'Ocupació Europeus), el programa d'e-mobilitat i un projecte sobre els canvis de direcció dels ciutadans.

No obstant això, la futura *europèització* del portal del land es durà a

terme d'acord amb un plantejament escollit pas a pas i tenint en compte els recursos disponibles, com ara els costos de la llengua i les prioritats actuals.

Finalment, sembla que la llista següent d'e-aplicacions i projectes és exemplar pel que fa a la innovació i la integració de les agències en l'Administració del land:

1. El projecte de subsidis, que ja és operatiu, és una de les e-aplicacions més avançades que inclou oficines de gestió interna digitals.
2. El projecte sobre la població, que integra diferents agències amb les competències respectives en una d'única.
3. Registre de cotxes (el mateix que abans).
4. Permisos de construcció.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

Tot i que hi ha certes similituds entre els plantejaments generals de les administracions regionals analitzades, tal com ja hem comentat en el capítol 2, el cas de Baden-Württemberg es distingeix clarament per un enfocament dirigit a temes com la seguretat en els serveis en línia i l'interès a tenir un marc d'activitats legalment vinculants. D'acord amb el principi que sense una administració legalment sòlida i ben estructurada els programes d'Administració electrònica no es poden desenvolupar i implantar de manera satisfactòria, Baden-Württemberg ha intentat conciliar les parts locals i nacionals per estimular la coordinació i la cooperació entre els molts projectes individuals per mitjà de les aplicacions pròpies com l'*e-plataforma* (una eina útil per a un e-plantejament uniforme en tot el territori). Delegar feines, fins i tot les referents a les TSI, no és gaire freqüent en el sistema administratiu alemany, però l'organització estructural, el comportament cultural i l'objectiu d'un consens en la formulació de les principals vies polítiques seran el camí per assegurar la continuïtat dels mitjans necessaris.

D. AVALUACIÓ FINAL

Encara és aviat per avaluar el desenvolupament general de la modernització de la gestió interna. És un procés a llarg termini, que exigeix entre dos i cinc anys, i cal que existeixin bones relacions i comunicació entre les autoritats. En el cas de Baden-Württemberg, les relacions amb les agències federals són positives, en general. En les oficines de registre i en l'Oficina Federal d'Impresos ja es poden observar proves de modernització.

Encara queda per avaluar l'èxit del llançament i de l'ús subseqüent del

portal del land. El plantejament escollit (“Primer adaptar i modernitzar la gestió interna, després entrar en línia”, la integració d’altres grups d’administració dins la plataforma virtual, etc.), és una bona raó per tenir confiança. No obstant això, encara queden coses pendents: si les autoritats locals fan un ús real de la plataforma (i, en cas de fer-ho, com ho fan) i el desenvolupament de la col·laboració amb l’empresa privada i els recursos interns disponibles, tant humans com econòmics, perquè ajudin a assolir els objectius establerts.

Els components essencials de la implantació del procés d’Administració electrònica a Baden-Württemberg són el marc legal, la interoperabilitat i els assumptes de seguretat i l’establiment de bones col·laboracions amb les indústries en el model organitzatiu.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A BADEN-WÜRTTEMBERG

Web:

Com que el portal de Baden-Württemberg encara no s’ha fet públic, només es pot consultar la seva versió en línia a través d’una contrasenya. És previst el llançament en públic durant el 2003.

Pressupostos per a la creació i el llançament del portal ciutadà (en €)

2001	1.500.000	En projectes locals d’e-servis
	460.000	En projectes del land
2002/2003	4.090.000	En conceptes generals anuals
2004/2005	6.136.000	En conceptes generals anuals

Quantitat de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.)

En total, uns 700.000 funcionaris estan connectats a Internet, incloent-hi el personal de les universitats i les escoles.

Prop de 70.000 funcionaris de l’Administració del land tenen accés en línia i també uns 150.000 funcionaris de les municipalitats.

Catalunya²⁰

Catalunya en poques paraules:

País	Espanya
Estructura estatal	Estat regionalitzat (17 comunitats autònomes i 2 ciutats autònomes)
Superfície	Aproximadament 32.000 km ²
Població	Aproximadament 6 milions d'habitants
PIB per càpita	18.468 €*
Llengua	Català i espanyol
Estructura regional	Generalitat de Catalunya, composta de: Parlament de Catalunya (organisme legislatiu) President de la Generalitat Consell Executiu (govern)

Competències regionals

Les comunitats autònomes tenen competències pròpies i capacitat legislativa per establir el propi ordre legal. Catalunya, a més, té competències en temes com el turisme, la cultura, l'assistència social, el dret civil, l'urbanisme, el transport i les zones de pesca. Malgrat tot, a excepció del País Basc i Navarra, les comunitats autònomes depenen econòmicament del Govern central.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999.

20 Les dades, la informació i les entrevistes les han concedides diverses agències coordinades pel director general de Planificació Operativa, Departament de la Presidència, Catalunya.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

El novembre del 1998, el Govern de Catalunya va llançar un pla estratègic anomenat *Catalunya en Xarxa: Pla Estratègic per la Societat de la Informació, 1999-2003*, que englobava 38 iniciatives i 155 actuacions concretes, amb l'objectiu de fer entrar Catalunya en la societat de la informació. Per això, es va crear el Comissionat per a la Societat de la Informació dintre del Departament de la Presidència, que comparteix responsabilitats i actuacions amb el consorci Localret, una agrupació de la majoria de municipis catalans.²¹

Les set àrees clau del Pla estratègic eren crear un marc per a la societat de la informació en el territori, establir infraestructures rellevants i serveis bàsics, incloure-hi la indústria i el comerç, fomentar l'educació i la formació en les TIC, millorar l'Administració i els serveis als ciutadans, millorar la sanitat i la qualitat de vida i promoure els canvis socials i culturals. D'acord amb aquest primer Pla estratègic, i per completar l'e-panorama històric a Catalunya, val la pena anomenar els tres acords de govern següents (per a més detalls sobre els documents polítics, vegeu l'anàlisi de més avall).

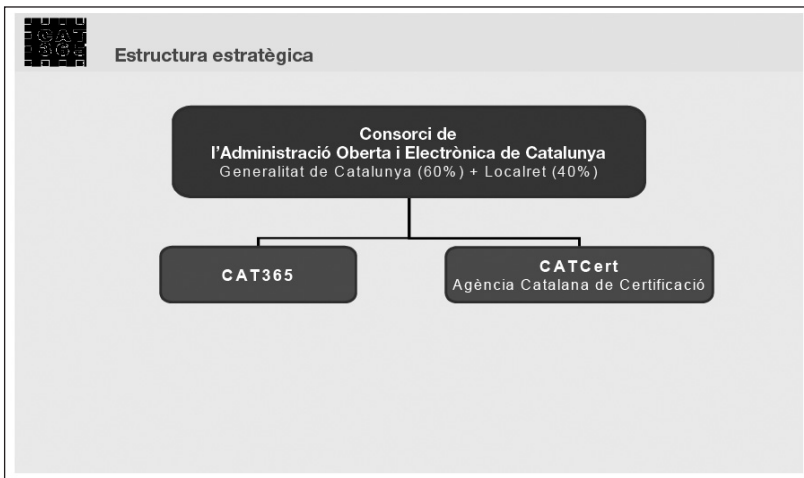
- Octubre del 2000: Acord de govern sobre el canvi en l'enfocament i les prioritats de les TSI.
- Març del 2001: Acord de govern sobre una nova estratègia especialment relacionada amb l'Administració Oberta de Catalunya (AOC) i l'estructura del comitè de direcció.
- Maig del 2003: Acord de govern sobre estàndards.

Com a resultat de les diverses iniciatives i projectes realitzats durant aquest període, l'Administració Oberta de Catalunya ha esdevingut l'estrella del programa. El projecte resultant està millorant les relacions entre els ciutadans i l'Administració catalana i n'està optimitzant les interaccions. El CAT365, el portal dels ciutadans catalans (www.cat365.net, vegeu més avall) és la manifestació d'aquest model.

21 El consorci LocalRet el formen més de 780 municipis catalans que engloben quasi el 99 % de la població catalana, incloent-hi les dues associacions locals catalanes políticament diferents (l'Associació Catalana de Municipis i Comarques i la Federació de Municipis de Catalunya), així com les quatre províncies (les diputacions provincials).

Els propulsors principals de l'AOC són el Govern català, la Generalitat de Catalunya i Localret. El 23 de juliol de 2003 es va signar al Parlament de Catalunya un acord entre la Generalitat i les administracions locals catalanes: el Pacte per a la promoció i el desenvolupament de la societat de la informació a les administracions públiques catalanes.

Per assegurar que el desenvolupament del nou marc de treball de l'AOC seria l'adequat, l'acord institucional es va fer manifest en un seguit de compromisos polítics i pràctics subsegüents: la creació del Consorci per a l'Administració Oberta de Catalunya, la creació d'un portal d'Internet de les administracions catalanes (el CAT365), la creació de l'Agència Catalana de Certificació (CatCert), la creació de l'Agència Catalana de Protecció de Dades, l'aprovació de les normes de regulació de les relacions entre ciutadans i l'Administració pública via Internet, la creació d'un Observatori de la Societat de la Informació a Catalunya, la creació d'una xarxa de punts públics d'accés a Internet (PIAP) i l'establiment d'un pla de xoc de formació dels funcionaris públics.



L'AOC, tal com ja hem esmentat anteriorment, fa que l'Administració sigui més comprensible i accessible per als ciutadans i les empreses i millora el grau de satisfacció en facilitar els serveis integrats, intentar que els serveis oferts es corresponguin a la demanda, generar serveis amb valor afegit, proporcionar un tractament personalitzat i ampliar els canals de comunicació.

S'ha establert un catàleg d'objectius estratègics i operatius per obtenir els resultats desitjats, entre els quals podem destacar els següents:

- Simplificar les transaccions entre l'Administració i els ciutadans reduint la quantitat de formalitats i el temps mitjà que es tarda a completar-les.
- Introduir la transferència de serveis a Internet redissenyant els processos, integrant bases de dades, establint noves aplicacions informàtiques, fent que les connexions siguin compatibles amb les aplicacions de gestió actuals, introduint elements de seguretat i creant una organització destinada a la distribució d'aquest servei.
- Adaptar els serveis oferts segons les necessitats dels ciutadans. El CAT365 ha integrat els serveis de diverses administracions i els ha fet més accessibles a la gent.
- Oferir serveis integrats per mitjà d'una oficina virtual oberta les 24 hores, set dies a la setmana.
- Oferir un ampli ventall de canals de comunicació i de nous mitjans de proveïment de serveis.
- Integrar els serveis d'atenció directa amb les aplicacions de gestió interna ja existents i eliminar barreres entre els serveis i la seva reorganització segons l'oferta.
- Maximitzar l'ús de les TIC per aconseguir més eficiència i productivitat en els serveis públics.
- Utilitzar les noves tecnologies per assolir una administració dels serveis públics més transparent, participativa, responsable, efectiva i coherent.
- Introduir i facilitar la coordinació entre administracions.

A la pràctica, la implantació del model implicarà les mesures següents:

- Adquirir la tecnologia adequada per adaptar l'estratègia i els processos.
- Adaptar les competències i el comportament (tot revisant i redefinint perfils com ara les habilitats i les competències necessàries, dissenyant plans de formació específics i involucrant l'Administració en el procés de canvi).
- Revisar els processos i adaptar-los a les noves necessitats.

En resum, l'estratègia de definir un nou model de relacions multicanal en el qual els ciutadans esdevinguin el centre del procés administratiu serveix com a motor principal per fer que Catalunya estigui llesta per a la nova economia.

2. El llançament del portal

Tal com ja hem mencionat, l'AOC és un projecte de canvi que té com a

objectiu principal la millora de les relacions entre l'Administració i la ciutadania, i l'optimització del funcionament intern de la mateixa Administració. Per això, el portal dels ciutadans CAT365 té el valor afegit de permetre que els ciutadans obtinguin els serveis que ofereix l'Administració a través del seu canal preferit (en persona, per telèfon o a través d'Internet), a l'hora que prefereixin, i que trobin una gran quantitat de serveis propers i intel·ligibles en quatre llengües i amb una sèrie de recursos de suport complementaris.

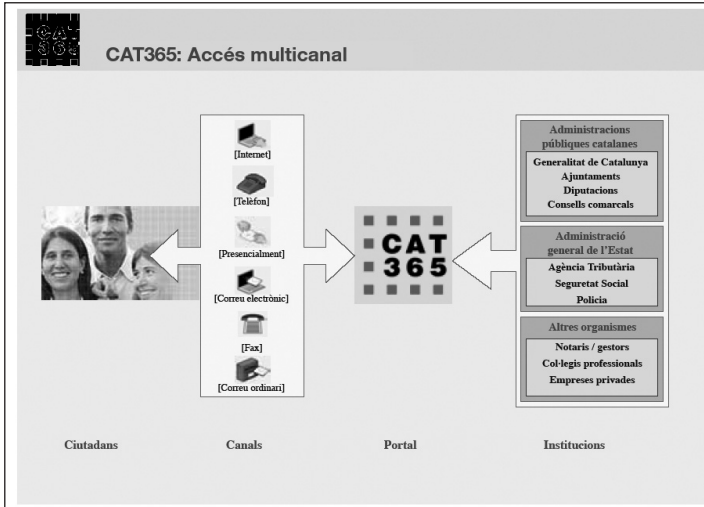


El portal CAT365 es troba en funcionament des del 24 de juny del 2004. El 21 de novembre del 2001, es va crear l'empresa de distribució Serveis Públics Electrònics, SA, com a empresa pública. L'octubre del 2002, el Govern va aprovar-ne la compra per part del Consorci per a l'AOC. Amb l'objectiu de presentar el CAT365 al públic, es van dur a terme una sèrie de campanyes publicitàries a la televisió, la premsa i la ràdio al llarg del gener i el febrer del 2003, per iniciativa de la Generalitat i del CAT365.

Posarem tres exemples que ajudin a il·lustrar el compromís del CAT365 per fer que la relació entre Administració i ciutadans sigui més fàcil:

- **Accés multicanal.** La ciutadania no és un concepte uniforme i monocromàtic sinó que és una realitat plural i heterogènia. Per tant, hi ha diverses maneres d'accedir als serveis de les administracions. Tot i que Internet és la darrera gran incorporació al món de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, encara no és a l'abast de tothom. Per això el CAT365 treballa com una interfície perquè els ciutadans en puguin utilitzar els serveis tal com ja fan amb els canals habituals, és a dir, anant a una oficina administrativa en persona (s'ha establert una

xarxa de 103 oficines d'atenció al ciutadà) o per telèfon (un mètode clàssic per rebre informació però que actualment, amb l'AOC, es pretén que es converteixi en un mitjà per sol·licitar serveis) i a través d'Internet.



- Agradable. Un dels principals problemes de la distribució de serveis de proveïdors diferents és que cadascú té un estil, llengua i criteris propis. L'objectiu del CAT365 és fer que tothom pugui identificar quina administració proporciona cada servei i, al mateix temps, fer que les presentacions dels serveis siguin com més homogènies millor. Per això en el CAT365 els *Fets Vitals* tenen una estructura similar i totes les transaccions es presenten amb un menú de serveis que identifica clarament l'entitat que proporciona cada servei i n'especifica la naturalesa exacta, el canal a través del qual es pot sol·licitar, el procediment que s'ha de seguir pas a pas, els compromisos que ha adquirit el proveïdor, l'accés a les normes relacionades amb el servei i informació sobre la forma en què es rebran les respostes. A més, els usuaris sempre podran utilitzar els canals per comprovar en quin estat es troba la seva sol·licitud.
- Accessibilitat. Catalunya confia en una administració oberta més transparent i accessible. S'han desenvolupat dues vies per fer-la més accessible. En primer lloc, es pretén que la navegació bàsica pel portal (des de la pàgina d'inici fins a l'accés a un servei determinat) estigui disponible en quatre llengües: català, aranès, espanyol i anglès. Quan s'accedeix a un servei determinat (que seria el segon pas) es pot fer en català o espanyol. El plantejament multilingüe del portal és un pas clarament adreçat a l'europèitització de la societat econòmica, política i social catalana.

3. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

El 1998, a conseqüència del desenvolupament de les TIC i la liberalització de les iniciatives de la UE, es va establir una nova secció de suport dins del Departament de la Presidència que va prendre competències en les TIC, el Comissionat per la Societat de la Informació. Després de la creació d'un nou departament, el Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació (DURSI) va assumir-ne les competències sota el control del nou Consell de la Societat de la Informació. Algunes de les tasques que duia a terme el Consell eren les següents:

- Promocionar la familiarització amb les eines d'automatisme i telecomunicacions durant el procés educatiu.
- L'elaboració d'un programa d'actuació del Govern català per promoció-
nar les TIC a tota la societat
- Conscienciar la població catalana sobre la importància i les possibilitats econòmiques i socials de les TIC i de les aplicacions que poden oferir.

A causa de la transferència de competències addicionals del Departament de la Presidència al Consell l'any 2001, el nom de l'entitat va canviar al de Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació, i va assumir la coordinació i la planificació global de l'automatització i les telecomunicacions del Govern regional.

Dins del Departament (DURSI) i sota control de la Secretaria, el Centre de Telecomunicacions i Societat de la Informació (que és una empresa pública) coordina i supervisa tots els sistemes i serveis de les TIC del Govern català.

D'acord amb el Decret 85/2002, de febrer del 2002, es va crear la Comissió de Coordinació Interdepartamental de Gestió i de les TIC per coordinar les actuacions internes sobre les TIC i el seu impacte en la gestió dels sistemes i processos administratius. Algunes de les seves funcions són:

- la planificació estratègica i la gestió global dels temes relacionats amb les TIC en els departaments i altres organitzacions del Govern català
- l'establiment d'estàndards i requeriments per a la gestió de les TIC
- la proposta d'un model de proveïment de serveis tecnològics.

A més, a banda dels acords governamentals prèviament mencionats, també s'han creat tres cossos d'ajuda específicament per implementar l'AOC.

- El Comitè Superior de l'Administració electrònica, coordinat pel conseller en cap, els altres consellers i la Secretaria General, en són membres.
- El Comitè Director de l'Administració Electrònica s'encarrega de la definició i del seguiment dels objectius de l'Administració electrònica, la coordinació de les diverses actuacions entre administracions, canalitzar-les, etc.
- El Comitè Tècnic de l'Administració Electrònica, format per persones clau en la transformació de l'Administració, com el director general de Planificació Operativa, el director general d'Organització Administrativa, els directors de serveis dels diferents departaments, etc. La seva feina és coordinar l'estratègia de transformació i organització de serveis a través de la introducció de les noves tecnologies, fer un seguiment del pla d'actuació i de la seva coordinació i comunicació interna.

Des dels inicis del projecte AOC, el Govern català ha disposat d'unes 250 persones que en duïen a terme el desenvolupament: el secretari general del Departament de la Presidència, el director general de Planificació Operativa i personal del Centre de Telecomunicacions i Tecnologia de la Informació i un grup d'equips de cada departament (coordinador de continguts, coordinador de departament, director de formació, director de comunicacions, directors de serveis, etc.).

De la mateixa manera, la gran complexitat del projecte AOC ha exigít la formació d'un equip de professionals que seguissin els perfils següents: directors de projectes, mànagers, caps de grup, analistes funcionals, analistes tècnics i programadors.

Aquest equip, que actualment el componen 83 persones, s'ha dividit en diferents grups de treball per poder dur a terme diferents feines. S'han definit els grups següents:

- Grup d'e-Serveis: construeix i llança els nous serveis del portal CAT365.
- Grup de serveis corporatius: defineix, desenvolupa i prepara els serveis multiplataforma necessaris per desenvolupar el model de proveïment de serveis actual.
- Grup d'organització d'atenció multicanal al ciutadà (OAMC): defineix el model d'atenció personal i activa els punts d'atenció del CAT365.
- Grup de centre de competències: gestiona el manteniment, el desenvolupament i la correcció dels serveis establerts en el portal CAT365 en les fases prèvies així com l'evolució del manteniment dels mòduls actuals.
- Grup de gestió dels canvis: col·labora amb l'organització a reduir els riscos associats a l'establiment de l'AOC amb actuacions que ajudin els

col·lectius associats a comprendre's i adaptar-se.

- Grup de tecnologia: dona suport a l'arquitectura de l'execució i el desenvolupament i del centre de competència i equips de serveis, així com del manteniment i desenvolupament de la plataforma tecnològica.
- Grup d'oficina del programa: gestiona el programa per garantir una visió global del projecte.

a) Els actors principals

L'Administració electrònica de Catalunya verifica el clima històric i cultural de la regió pel que fa a la reunió de diversos actors clau en un mateix tema quan, a la seva pràctica i experiència en la implantació de projectes de TIC, s'hi afegeix la col·laboració excel·lent d'alguns departaments de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). A més, l'AOC es va crear tenint en compte aquestes característiques específiques catalanes. No obstant això, i malgrat el coordinador del projecte (el consorci de l'AOC), alguns actors individuals (com ara el Departament de la Presidència i el seu director general de Planificació Operativa i l'associació de Localret, incloent-hi algunes personalitats eminentes que tenen un gran interès en la modernització i en el servei al ciutadà), han establert una agenda i una direcció clares. Aquest entusiasme i compromís el comparteixen també el conseller en cap i el secretari de Govern des de les instàncies polítiques més altes.

b) Aspectes tècnics i reptes

Tècnicament, el model de l'AOC pretén ser exportable. Per això, l'AOC s'ha construït d'acord amb una sèrie de mòduls comuns:

- Registres oberts.
- Inicis de sessió, distribució de les aplicacions de la gestió de la relació amb els clients, canvi d'estat de la gestió de la relació amb els clients, models de seguretat, mòduls d'intercanvi d'informació entre administracions i empreses, mòduls de comunicació, advertències i notes, registres tancat, etc.

Aquests mòduls reproduïen els procediments comuns a totes les administracions europees (i d'altres més allunyades). Això significa que el coneixement generat a Catalunya en el marc d'aquesta iniciativa es podrà utilitzar a qualsevol lloc on faci falta. Així, Catalunya col·labora actualment amb les Illes Canàries i amb el País Basc, a Espanya.

c) Desenvolupament de les aptituds per a l'Administració electrònica

Des del principi, el projecte AOC s'ha centrat en actuacions específiques destinades a eliminar les reticències als canvis entre els membres de l'organització i en comprometre els diferents actors del projecte per assegurar-ne l'èxit. A continuació es mostren les prioritats i les línies de treball principals:

- Desenvolupar plans de formació departamentals
- Gestionar la formació logística
- Elaborar els materials de formació
- Dissenyar i desenvolupar un curs d'ensenyament assistit per ordinador (e-ensenyament)
- Avaluació i seguiment de la formació.

Fins ara, han rebut formació més de 2.100 funcionaris públics supervisats per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

Durant el primer quadrimestre del 2001, el Govern de Catalunya va analitzar els serveis que s'ofereixen als ciutadans i va dissenyar un mapa on va agrupar la informació segons el volum de serveis oferts i la manera com s'ofereixen. Els resultats van mostrar que es proporcionen 1.046 serveis diferents, 1.004 dels quals s'ofereixen en persona, 349, per telèfon, correu o per via escrita, i 285, a través de la xarxa (Internet, correu electrònic, etc.) Es considera que un servei està disponible en un canal fins i tot quan només ho està de manera parcial. D'acord amb aquestes dades i amb la naturalesa dels serveis es va fer un esborrany del pla de serveis AOC, en el qual es van seleccionar 508 serveis per desenvolupar-los electrònicament. Per això, segurament l'únic lapsus durant el procés de disseny del pla va ser no tenir suficientment en compte el punt de vista dels clients.

Així doncs, hem de recordar que a Catalunya prop del 47,6 % de la població utilitzen l'ordinador i que el 34,7 % accedeixen a Internet més d'un cop per setmana. En aquest entorn, no es podria concebre un projecte com el de l'AOC sense tenir en compte una part significant de la població que no té accés a les noves tecnologies. Per això, malgrat que es treballa per oferir tots els serveis a través d'Internet, totes les millores i les simplificacions de la paperassa i la reestructuració que s'han dut a terme també es poden aprofitar a través de qualsevol dels altres canals que ofereixen serveis als clients. Els serveis de CAT365 els utilitzen els ciutadans que tenen accés a Internet,

els que truquen al centre d'atenció telefònica del CAT365 i els funcionaris que treballen a les oficines d'atenció al ciutadà. Aquest concepte de serveis multicanal és fonamental pel que fa a l'AOC. En aquest context, d'acord amb els indicadors de referència de la UE, podem dibuixar el quadre de rendiment següent (del sistema de quatre graus):²²

Ciutadans		Empreses	
Impost sobre la renda	N.D.	Contribució a la seguretat social dels treballadors	4
Sol·licituds de treball	4 serveis: 1 3 serveis: 2-3 4 serveis: 4	Taxa corporativa	N.D.
Prestacions de la Seguretat Social	N.D.	IVA	N.D.
Documentació personal	N.D.	Registre de noves empreses	1 servei: 1 1 servei: 4
Registre de cotxes	N.D.	Enviament de dades estadístiques	N.D.
Sol·licitud de permisos de construcció	N.D.	Declaració de duana	N.D.
Declaracions policiaques	N.D.	Permisos mediambientals	35 serveis: 1 1 servei: 4
Biblioteques públiques	5 serveis: 1 2 serveis: 2-3 2 serveis: 4	Provisió pública	N.D.
Certificats de naixement i matrimoni	N.D.		
Accés a l'educació secundària	8 serveis: 1 1 servei: 2-3		
Canvi d'adreça	N.D.		
Serveis relacionats amb la salut	4		
Altres serveis als ciutadans*	97 serveis: 1 43 serveis: 2-3 12 serveis: 4	Altres serveis a les empreses*	53 serveis: 1 1 servei: 2-3 3 serveis: 4

* Aquests serveis poden incloure altres categories (per exemple, relacionats amb la salut, amb les contribucions a la dels treballadors, etc.), però no s'ha donat cap indicació directa.

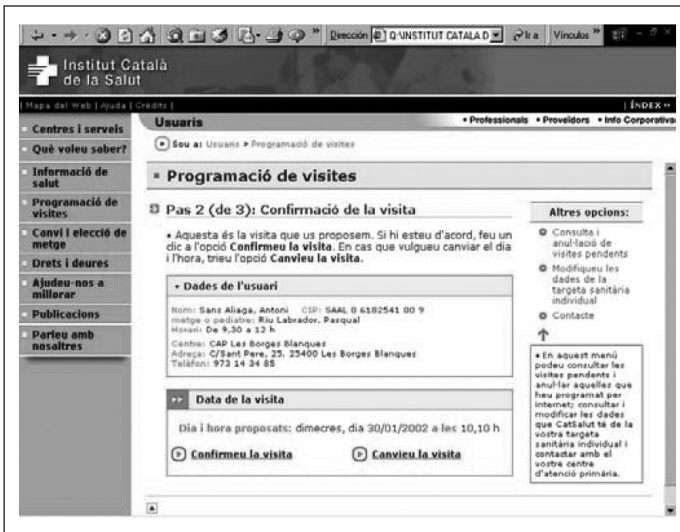
22 Grau 1: només informació; grau 2: interacció unidireccional, per exemple, descàrregues; grau 3: interacció bidireccional, per exemple, iniciar un procés administratiu; grau 4: execució de tot el procés.

De la llista anterior de serveis disponibles, n'hi ha dos que pertanyen al sector salut que són particularment interessants i que descriurem a continuació.

L'Institut Català de la Salut (ICS) és el proveïdor principal de serveis sanitaris del Departament de Sanitat i del Govern regional. Disposa d'un personal de 34.000 professionals que cobreixen el 86,8 % de l'atenció primària d'aproximadament 5,5 milions de catalans. L'ICS s'està sotmetent actualment a un procés extens de modernització per adaptar l'organització a les necessitats sanitàries i a les expectatives dels ciutadans. Per això, el maig del 2001 el nou web (www.gencat.net/ics) ja oferia la possibilitat d'una utilització i un contingut personalitzats.²³

1. Demanar hora

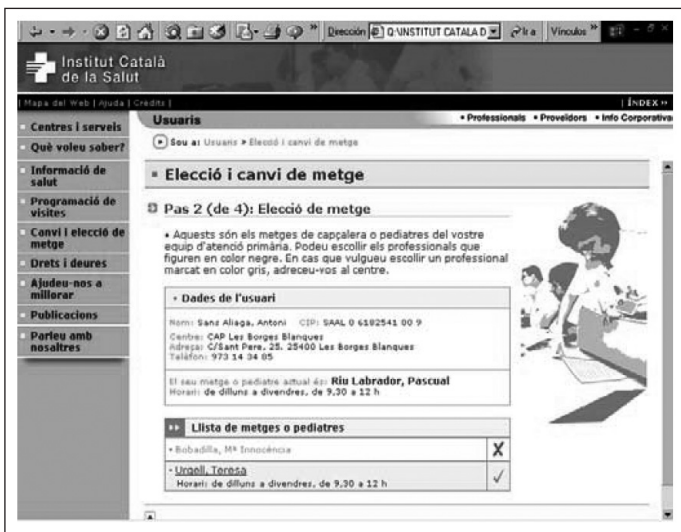
Per demanar hora amb un metge determinat cal seguir tres passos. El sistema ofereix a l'usuari el primer dia i hora lliures del metge en qüestió (que l'usuari pot acceptar o rebutjar i agafar-ne un altre). Quan ja s'ha confirmat l'hora, es pot imprimir un document com a comprovant. Tot el procés es completa en tres passos perquè el sistema permet el contacte directe amb l'agenda del metge.



23 L'accés esmentat a les aplicacions les 24 hores, 365 dies l'any, a través de <http://www.gencat.net/ics/usuarios>, exigeix un codi d'identificació personal de l'usuari.

2. Selecció i possible canvi de metge

L'aplicació permet que l'usuari esculli i canviï el seu metge en funció de la seva adreça. El servei ofereix una llista de metges que formen part de l'aplicació electrònica i n'indica la disponibilitat per acceptar nous pacients i l'agenda amb negreta. Als que en un moment determinat no estan disponibles hom els aplica un camp gris. Quan s'ha identificat un metge disponible, es poden dur a terme els passos que hem anomenat anteriorment per sol·licitar una consulta. En total, només calen quatre passos per completar el procés. Pel que fa als resultats, a continuació es pot veure la quantitat d'usuaris del servei segons la distribució geogràfica (del 15 de febrer al 30 d'agost de 2002).



Zona de l'atenció primària	Usuaris connectats	Visites programades	Selecció i canvi de metge
Lleida	2.818	1.049	100
Tarragona	1.321	239	18
Terres de l'Ebre	484	158	41
Girona	2.548	899	69
Costa de Ponent	10.009	4.434	234
Barcelonès Nord i Maresme	2.692	693	84
Centre	5.581	1.409	154
Barcelona	18.518	5.943	523
TOTAL	43.971	14.824	1.223

Dues de les activitats dels serveis relacionats amb la millora de la qualitat de vida demostren innovació i bons resultats:

- L'assistència a famílies amb fills de menys de tres anys²⁴ es va començar a aplicar l'1 de febrer de 2003 i al final del mateix mes ja s'havien lliurat 12.893 sol·licituds a través de l'accés multicanal de CAT365.
- El programa d'ajuda social als discapacitats²⁵ funciona des del juliol del 2002 i al final del febrer del 2003 ja havia rebut 1.881 sol·licituds lliurades per Internet i en persona.

També es van mesurar els resultats d'altres serveis:

- Convocatòries d'exàmens de català: 8.721
- Registre i certificats d'associacions: 2.725
- Sol·licituds d'ajuda personalitzada amb l'allotjament: 1.135
- Alertes de vacants en la funció pública: 446.

El portal CAT365 ha rebut 521.674 visites entre la seva inauguració el juliol del 2002 i el 2 de març de 2003, 426.031 de les quals van ser de ciutadans i 95.643 van ser de funcionaris. Aquestes visites representen 8.659.684 pàgines visitades; 6.399.245 les van visitar ciutadans i 2.260.439 les van visitar funcionaris. Per dur a terme alguns dels procediments del CAT365, com ara les consultes d'estat d'alguns serveis, cal registrar-se com a usuari del portal. El 2 d'abril del 2003, ja ho havien fet 20.475 ciutadans. Fins al 28 de febrer de 2003 es van fer 30.852 actuacions a través del CAT365: 15.788 per Internet i 5.890 a través del centre d'atenció telefònica.

En termes econòmics, es fa difícil quantificar la contribució del projecte, però si tenim en compte que el salari mitjà mensual a Catalunya és de 2.174 € (13,59 €/hora)²⁶ i si calculem que el temps que s'estalvia en cada procediment és d'unes dues hores, l'estalvi derivat dels 21.678 procediments per Internet i telèfon ascendeix gairebé a 2.356.400 € en els vuit mesos que van del principi del juliol del 2002 al febrer del 2003. Això significa que l'estalvi anual per als ciutadans i les empreses catalanes durant el seu primer any d'existència és de més de 3.500.000 €.

24 <http://www.cat365.net/Inici/Ciudadans/FamiliaINens/AjutsMenors3anys>.

25 <http://www.cat365.net/Inici/Ciudadans/ServeisSocials/PUA/>.

26 <http://www.ine.es/daco/daco42/icl/ulticl.xls>.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

Un dels punts realment *forts* del model català és definitivament la promoció i la difusió comuna de les TIC a través de tota l'Administració catalana (local, provincial i regional) tal com ja hem mostrat. Diversos acords formals com el Pla estratègic "Catalunya en Xarxa" i el Pacte per a la promoció i desenvolupament de la societat de la informació a les administracions públiques catalanes, que van signar el Govern regional (Generalitat) i les autoritats locals (Localret), demostren la voluntat clara de cooperar i d'identificar sinergies entre administracions així com de definir una estratègia política comuna per desenvolupar la societat de la informació a la zona.

Naturalment, de tots els reptes que apareixeran, cal subratllar la futura interoperabilitat de les dades, l'harmonització dels processos administratius en tots els camps i la necessitat d'un canvi cultural en el proveïment de serveis i en l'Administració en general. La situació actual mostra que els ciutadans pateixen les administracions burocràtiques, sobretot quan han d'iniciar algun procediment complex que inclou diversos elements d'administracions diferents. Així, durant molts mesos, els governs catalans han treballat en col·laboració en tres fases de l'Administració per simplificar procediments com ara els del canvi d'adreça o tots els que estan relacionats amb les empreses. El resultat és que actualment molts projectes nous funcionen o es troben en fase pilot en aquesta zona.

El nou model de relacions entre ciutadans i Administració que s'ha establert a partir del projecte AOC pretén que els ciutadans estiguin al centre del procés administratiu, tot i que encara cal esforçar-se més perquè funcioni. És molt important recordar que els principals impulsors del projecte AOC són el Govern de Catalunya (pel que fa a la direcció i l'agenda) i Localret (pel que fa a les infraestructures i a la coordinació de les iniciatives municipals). Aquest nou model de relació no només és un entorn electrònic sinó que també engloba qualsevol canal preexistent de relació entre les administracions i la ciutadania, tant en persona, per telèfon o per Internet.

En un model així, és essencial aplicar la premissa que a ningú se li demanarà presentar una documentació que l'Administració o altres organismes, com les associacions professionals, ja tinguin a la seva disposició. Perquè això sigui possible, i sempre amb el consentiment previ del ciutadà, es crearà una xarxa d'acords, com hem esmentat abans, entre les diferents administracions i altres organismes per garantir l'intercanvi d'informació que eviti que els ciutadans hagin de presentar certificats que acreditin la seva identitat.

Malgrat que generalment no es deleguen tasques a altres departaments administratius i, per tant, tampoc no es deleguen competències, la intenció i

el gran repte actual és expandir el concepte de govern coordinat tal com s'ha fet tant des de l'àmbit regional català cap al nacional com al revés.

Encara és massa aviat per treure conclusions de la possible influència de les TIC en el debat polític, geogràfic, etc. No obstant això, l'exemple de Catalunya deixa molt clars determinats ingredients que cal seguir estudiant en aquesta àrea en el futur.

D. AVALUACIÓ FINAL

Moltes de les regions, incloent-hi les que hem analitzat, tenen uns plans i unes estratègies d'Administració electrònica molt ben definides, però al final, el valor real i l'èxit de les e-iniciatives només es podran jutjar a partir del que s'hagi fet i dels resultats tangibles. Així doncs, tal com hem mostrat anteriorment, Catalunya es troba en molt bona situació i té en funcionament unes aplicacions pràctiques molt vàlides que ja s'estan utilitzant i tenen un valor demostrat. S'ha implantat una tecnologia basada en una plataforma integrada i multicanal d'Administració electrònica molt moderna i flexible. Els serveis que s'ofereixen en línia fins ara són fàcils d'utilitzar i, el que és més important, tenen en compte que molts catalans no tenen accés a Internet i, per tant, el centre d'atenció telefònica i els centres d'atenció al ciutadà són una part integral del pla.

Catalunya també ha patit un gran canvi polític gràcies a la cooperació i a una reconciliació envejable entre moltes de les capes polítiques de la regió. L'Administració electrònica es coordina des de les instàncies més altes, des del mateix Departament de la Presidència. Els organismes administratius que supervisen i dirigeixen la implantació de l'Administració electrònica estan controlats pel conseller en cap; a més, altres comitès que inclouen actors clau de les instàncies més altes, com ara representants de les quatre universitats més importants, desenvolupen i supervisen la implantació de les estratègies i dels plans acordats.

Els canvis organitzatius globals i la modernització de les estructures administratives continuen sent els reptes del futur i les opcions de millorar i explotar l'e-model de Catalunya. Això obliga a tenir en compte una estructura bastant fragmentada i un patró de responsabilitats dels components de l'Administració electrònica que a vegades és difícil d'identificar. Altres reptes futurs per al Govern català són la importància en augment del client i la qualitat i rellevància d'alguns serveis, així com el futur desenvolupament del projecte perquè sigui un sistema pioner de formació i assessorament per a les altres regions d'Espanya i Europa.

Els elements essencials que s'han detectat en el model català són el consens regional, el marc de treball, l'èmfasi en els estàndards i la seguretat, i

un ampli ventall d'iniciatives a favor de l'accessibilitat.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A CATALUNYA			
Webs	http://www.gencat.net http://www.CAT365.net		
Pressupostos (en €)	Inversió total en l'AOC Serveis regionals d'Administració electrònica en el CAT365 Serveis locals d'Administració electrònica	2002-2003 2002 2002	Aprox. 170.000.000 15.640.000 16.000.000*
* Canalitzat a través del programa de subsidis del Departament de Governació i Relacions Institucionals (Ordre GRI/325/2002, de 17 de setembre, i la resolució corresponent GRI/148/2003, de 20 de gener).			
Quantitat de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.)			
Ús de les TIC a l'Administració pública catalana el 2001	Municipis (1)	Generalitat (2)	
Treballadors amb ordinador	51 %	54 %	
Treballadors amb correu electrònic	35 %	45 %	
Treballadors amb accés a Internet	19 %	22 %	
Fonts: 1) Enquesta a l'Administració local 2001 duta a terme per Localret i la STSI el juny del 2001 2) Generalitat de Catalunya, febrer del 2001, i Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació, maig del 2001.			

Escòcia²⁷

Escòcia en poques paraules:

País	Regne Unit
Estructura estatal	Estat unitari format per quatre nacions: - Irlanda - Gal·les - Escòcia - Anglaterra
Superfície	78.000 km ²
Població	5,1 milions
PIB per càpita	25.289 €* 60.000 persones parlen el gaèlic escocès
Llengua	
Estructura regional	Parlament escocès (organisme legislatiu) <i>Cabinet</i> (govern)

Competències regionals

El Parlament escocès té poder legislatiu en totes les àrees que no estan reservades exclusivament al Parlament britànic. Algunes de les competències específiques que s'han delegat són la sanitat, el treball social, la justícia, la policia, l'agricultura, el medi ambient, les zones de pesca i el desenvolupament econòmic. A més, té un finançament propi, mentre que Gal·les depèn econòmicament de les transferències del Govern nacional.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999

27 Les dades, la informació i les entrevistes les ha concedides l'equip d'Administració electrònica de la Unitat de Govern del Segle XXI d'Escòcia.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

Cal que observem la política escocesa des del context d'un programa de modernització que engloba tot el Regne Unit i que es va fundar en el marc del *Llibre blanc de la modernització del govern*²⁸ publicat el març del 1999 i que formava part de l'agenda de la reforma general del sector públic. L'executiu escocès s'ha compromès totalment amb aquesta agenda tan ambiciosa que pretén millorar els serveis públics als usuaris. Alguns dels compromisos clau els esmentem a continuació:

- Creació de línies polítiques: “Hem de ser progressistes en el desenvolupament de línies polítiques per obtenir resultats importants i no només reaccionar a les pressions a curt termini”.
- Serveis públics que aportin solucions: “Hem de proporcionar serveis públics que s'ajustin a les necessitats ciutadanes i no a la conveniència dels proveïdors”.
- Serveis públics de qualitat: “Hem de proporcionar serveis públics eficients i de gran qualitat”.
- Govern de l'era de la informació: “Hem d'utilitzar les noves tecnologies per ajustar-nos a les necessitats dels ciutadans i les empreses”.

La visió estratègica de l'executiu escocès per modernitzar el Govern es basa en els aspectes essencials d'una visió enfocada als usuaris: treballar en associació, de manera oberta i responsable i millorar constantment. Els objectius per a Escòcia s'estableixen en la *Visió de govern del segle XXI*,²⁹ on es proclama “una visió d'Escòcia en que la informació i els serveis públics es caracteritzin per l'enfocament dirigit als ciutadans, l'elecció dels mitjans d'accés, la conveniència, l'efectivitat i les millores contínues”. Així mateix, s'estableixen els objectius següents:

- “Per sobre de tot, els serveis públics i la informació es guiaran per les necessitats dels ciutadans i pel compromís amb una cultura de serveis als usuaris i amb una millora apreciable de l'accessibilitat i la qualitat per a tothom.”

28 <http://www.archive.official-documents.co.uk/document/cm43/4310/4310.htm>.

29 http://www.scotland.gov.uk/government/c21g/vision_c21g.asp.

- “L’objectiu serà proporcionar als usuaris un resultat positiu des del primer contacte.”
- “Hi haurà diferents maneres d’accedir als serveis i a la informació, ja sigui de manera autònoma o per mitjà d’assistència.”
- “Un dels objectius principals durant el disseny dels canals de distribució, serà facilitar-ne la utilització.”
- “Es promourà activament l’accessibilitat als serveis per a tots els grups, incloent-hi els menys afavorits.”
- “Es posaran a prova les barreres que priven d’oferir millors serveis.”
- “Es promourà la convergència d’estàndards tècnics i la compartició de dades sempre que es millorin els serveis oferts.”
- “Es buscaran constantment les millors pràctiques i s’intercanviaran i es premiaran.”
- “S’explostaran els beneficis del proveïment conjunt.”
- “S’explostaran les noves tecnologies sempre que millorin els serveis proporcionats.”

Un dels objectius clau de l’executiu és que tots els serveis governamentals d’Escòcia que es puguin oferir electrònicament es posin en línia abans del 2005. El programa *Treballem junts per Escòcia* també recull el compromís de l’executiu d’unir els serveis governamentals de tots els sectors públics escocesos per afavorir els interessos ciutadans.

En aquest sentit, l’Acord sobre el treball del Govern en l’era de la informació³⁰ proporciona guies i estàndards sobre diversos temes relacionats amb les TIC: accés, seguretat, protecció de dades, estàndards d’interoperabilitat i proveïment.

2. Les fases principals d’actuació

Després de la feina inicial de formular una visió i una estratègia (com acabem de veure), la primera fase del treball de la Unitat de Govern del Segle XXI consistia a finançar una sèrie de projectes pilot innovadors amb la intenció que augmentessin i s’escampessin arreu d’Escòcia on fes falta. En això es va invertir la primera partida del Fons per a la modernització del Govern³¹ (MGF1) (per a més detalls, vegeu a continuació).

La segona fase implica la utilització de la segona partida del Fons (MGF2) per reforçar l’èxit de la primera partida i per fomentar el treball en

30 http://www.scotland.gov.uk/library5/government/iag_framework.pdf.

31 <http://www.scotland.gov.uk/government/c21g/summarymgf.pdf>.

equip. Els estudis d'orientació previs a la segona partida van indicar que calia fomentar les solucions estàndards que incloguessin tot Escòcia. En concret, la segona partida donarà suport als programes 'Compte ciutadà nacional' i 'Targeta intel·ligent ciutadana nacional', al programa 'Terreny nacional i gestió de la propietat', al programa d'e-Assistència i al projecte ScotXed.

Encara no s'han establert les prioritats de la tercera partida del Fons, però és probable que s'utilitzi per consolidar d'alguna manera les fites assolides amb les dues primeres partides.

A més, el Govern està desenvolupant guies i està fomentant els estàndards comuns en determinades àrees (canals específics, compartició de dades, temes d'autenticació, etc.), per ajudar els altres sectors públics escocesos a proporcionar serveis millorats. També s'estan duent a terme intents d'identificar i eliminar els obstacles legislatius i altres barreres potencials.

3. El llançament del portal

Actualment no existeix cap portal del Govern escocès. Hi ha la intenció de crear un portal governamental escocès que uneixi sota el nom d'*Escòcia Oberta (Open Scotland)* un conjunt d'e-serveis i de webs informatius clau que ja existeixen en el sector públic escocès. El portal estarà estretament vinculat al portal governamental del Regne Unit,³² que ja conté molta informació específica d'Escòcia, i a l'actual web de l'executiu.³³

YoungScot ha creat un portal nacional de joventut³⁴ amb l'ajuda econòmica de l'executiu escocès. YoungScot va enquestar la gent jove extensament abans de desenvolupar el web en col·laboració amb ella. La feina de YoungScot és important en el sentit que demostra els beneficis de col·laborar amb intermediaris que estan més ben situats per servir els usuaris finals.

4. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

Dins l'executiu escocès, la coordinació general de la iniciativa del Govern de segle XXI recau en el ministre de Finances i Serveis Públics i en el seu adjunt, nomenat específicament *e-ministre*. No obstant això, tots els ministres es comprometen a coordinar políticament les seves respectives

32 <http://www.ukonline.gov.uk>.

33 <http://www.scotland.gov.uk>.

34 <http://www.youngscot.org/>.

carteres. Oficialment, la responsabilitat rau en el Departament de Finances i Serveis Centrals, amb la col·laboració de l'equip de Govern del segle XXI.

La Unitat de Govern del Segle XXI està composta per quatre equips essencials:

1. L'equip d'Administració electrònica se centra en la millora dels serveis públics a través d'una gran diversitat de canals i del tractament de temes tècnics subjacents com ara la interoperabilitat, els estàndards de dades i l'autenticació. Aquest equip també s'encarrega de defensar els usos nous i innovadors de la tecnologia. Per exemple, actualment treballa en un programa sobre les targetes intel·ligents i està desenvolupant un pla pilot sobre la televisió digital interactiva.

2. L'equip de modernització del Govern dóna suport al sector públic escocès perquè assoleixi aquests objectius, a través d'una sèrie d'iniciatives que pretenen:

- desenvolupar serveis públics unificats i d'accés únic.
- identificar i compartir les millors iniciatives a través de la col·laboració en xarxa.
- treballar conjuntament per assolir els estàndards dels serveis públics.

D'altra banda, algunes de les iniciatives amb què col·laboraran per assolir aquests objectius són:

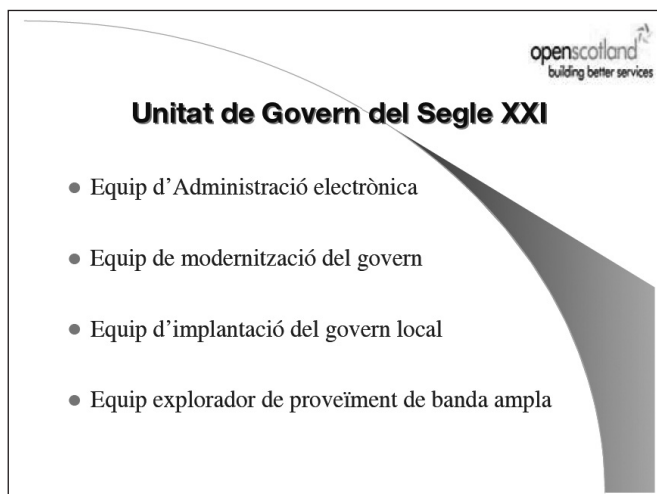
- Coordinar la xarxa de qualitat executiva escocesa.
- Promocionar els projectes de qualitat com ara la *Charter Mark* (l'estàndard nacional del Govern del Regne Unit sobre serveis als clients en el sector públic, que és essencial en la reforma dels serveis públics).
- Promocionar els serveis públics enfocats als clients a través dels projectes de recerca encarats a determinar els mètodes més efectius de recollir les reaccions dels usuaris i d'actuar en conseqüència.
- Promocionar l'anglès planer com a mètode de proporcionar la informació més accessible a la gent d'Escòcia i revisar els estàndards de serveis amb la intenció d'inserir-hi l'anglès planer.
- Treballar en col·laboració amb altres organismes en el desenvolupament de guies sobre com establir i crear centres d'atenció telefònica i directa adreçats als usuaris.

3. L'equip d'implantació del Govern local és el responsable d'articular i comunicar la visió de l'executiu del Govern del segle XXI a les autoritats

locals a través de mecanismes com el Fòrum de govern central i local.

Aquest equip també és responsable del Fons per a la modernització del govern, que té l'objectiu de tirar endavant els projectes de millora de la innovació en els serveis públics tenint en compte les necessitats ciutadanes i contribuint al Govern del segle XXI per Escòcia.

4. L'estratègia global de banda ampla de l'executiu va destinada a promocionar l'accés econòmic i complet a les connexions de banda ampla a tot Escòcia. Aquesta estratègia reconeix que a les zones rurals remotes és poc probable que el mercat assoleixi la demanda anticipada si continuen les pràctiques de proveïment actuals. L'equip explorador de proveïment de banda ampla s'encarrega de fomentar la inversió dels proveïdors en les infraestructures necessàries a través del proveïment conjunt del sector públic en dues àrees: les Highlands i Illes i el sud d'Escòcia.



La Unitat d'Inclusió Digital no forma part de la Unitat de Govern del Segle XXI però hi treballa en estreta col·laboració. S'encarrega principalment de proporcionar punts públics d'accés a Internet. A més, engloba diversos grups de foment del treball en col·laboració respecte d'aquests temes. El Fòrum de govern central i local, dirigit per l'e-ministre (ministre adjunt de Finances i Serveis Públics), proporciona un centre de reunió perquè les autoritats locals puguin compartir les millors tècniques, discutir sobre prioritats i els mètodes per aconseguir els objectius i informar els ministres sobre qual-sevol progrés o impediment.

El Grup de foment del Govern del segle XXI és un fòrum intern de personal veterà en representació de cada una de les carteres ministerials.

El Grup de referència del Govern del segle XXI proporciona una perspectiva i un repte extern al desenvolupament i, encara més important, col·labora en la implantació de l'agenda del Govern del segle XXI. El membres d'aquest grup de referència provenen dels sectors públic i privat i inclouen representants de diferents autoritats locals, IBM, Microsoft, el Royal Bank d'Escòcia, empreses de telecomunicacions i de Scottish Power.

La Xarxa de qualitat executiva escocesa es va establir perquè la gent disposés d'un calendari de millores contínues i per identificar les millors estratègies, compartir idees i col·laborar en l'assoliment dels estàndards en serveis públics. La xarxa està composta per uns 300 membres que actuen des de l'executiu escocès i les respectives agències i organismes públics no departamentals (NDPB), passant per les autoritats locals, el consorci del Servei Nacional de Salut (NHS), les institucions educatives i la policia i els bombers.

Tots els mecanismes i mitjans que s'han descrit fins ara assenyalen la necessitat de millorar els processos actuals. En poques paraules, l'agenda escocesa tracta de la millora dels serveis públics i no només de les TIC. És cert que la tecnologia té un paper important en el desenvolupament de nous canals per oferir serveis i que cal controlar-lo, però els canvis culturals del sector públic són igual d'importants (o potser més i tot) que els canvis tecnològics. L'executiu escocès està decidit a corregir les actituds departamentals i els comportaments organitzatius dins dels serveis públics que es resisteixin a canviar.

El treball en col·laboració és l'element més important per a l'èxit del projecte pel que fa a obtenir finançament del Fons per a la modernització del govern. Per exemple, les autoritats locals actualment treballen en col·laboració amb organismes del Servei Nacional de Salut, organismes públics no departamentals i departaments executius que s'encarreguen de proporcionar serveis públics als ciutadans escocesos.

a) Actors principals

Atès que l'agenda del Govern és transversal, la Unitat de Govern del Segle XXI apareix com la part més important del procés. S'encarrega d'articular-ne el punt de vista, desenvolupa l'estratègia per assolir-lo i proporciona l'ajuda i el suport necessaris als proveïdors.

b) Aspectes tècnics i reptes

L'executiu escocès creu que els aspectes tècnics més importants són els estàndards comuns, la interoperabilitat i la tecnologia inclusiva, que implica, per exemple, sistemes que no requereixen que l'usuari tingui uns coneixements informàtics especialitzats per poder utilitzar un determinat ordinador (vegeu l'exemple de l'Associació de les Tres Illes més avall).

c) *Desenvolupament de les aptituds per a l'Administració electrònica*

S'han creat organismes de guia en diversos temes (centres d'atenció telefònica, televisió digital interactiva, etc.) i s'ha recorregut a assessorament extern sempre que ha fet falta. S'ha assistit a diversos esdeveniments externs i a cursos de formació i l'executiu ha realitzat diversos tallers, seminaris i conferències per afavorir una millor col·laboració tant pel que fa al coneixement com a les estratègies.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

Igual que altres actors regionals, l'executiu escocès no és un dels proveïdors principals de serveis; la gran majoria de serveis públics a Escòcia (prop del 80 %) els proporcionen les autoritats locals i els serveis nacionals de salut escocesos. També cal que recordem que, tal com ja hem dit, l'agenda modernitzadora d'Escòcia no tracta la tecnologia com a tema principal: la tecnologia és el camí però l'objectiu real és la necessitat de serveis públics millorats i accessibles als ciutadans.

Si mesurem les e-aplicacions existents d'acord amb els indicadors de referència de la UE, apareix una visió semblant a la de les altres regions estudiades:

Ciutadans		Empreses	
Impost sobre la renda	Reservat ¹	Contribució a la seguretat social dels treballadors	Reservat ¹
Sol·licituds de treball	Reservat ¹	Taxa corporativa	Reservat ¹
Prestacions de la Seguretat Social	Reservat ¹	IVA	Reservat ¹
Documentació personal	Reservat ¹	Registre de noves empreses	Reservat ¹
Registre de cotxes	Reservat ¹	Enviament de dades estadístiques	3
Sol·licitud de permisos de construcció	2	Declaració de duana	Reservat ¹
Declaracions policiaques	4	Permisos mediambientals	2
Biblioteques públiques	Veg. la nota 2	Provisió pública	4
Certificats de naixement i matrimoni	1		
Accés a l'educació secundària	Veg. la nota 3		
Canvi d'adreça	Veg. la nota 4		
Serveis relacionats amb la salut	1		

Nota 1. El Govern del Regne Unit s'ha reservat alguns d'aquests serveis d'acord amb la Llei

d'Escòcia (*Scotland Act*). Algunes, no totes, es troben disponibles al portal d'UK Online.

Nota 2. Les autoritats locals tenen la responsabilitat estatutària de les biblioteques, que, per tant, no són responsabilitat de l'executiu. La provisió de serveis canvia segons les autoritats.

Nota 3. L'accés a l'educació superior o a la universitat, a Escòcia, és responsabilitat de les mateixes universitats i facultats.

Nota 4. No hi ha cap obligació al Regne Unit de notificar al Govern central els canvis d'adreça i per tant no s'ha avaluat aquest aspecte.

El Govern escocès observa el progrés de l'Administració electrònica en alguns països de tot el món i busca adoptar les bones estratègies de les seves experiències. A més, també està desenvolupant una relació molt propera amb diverses regions d'Europa, com ara Catalunya, amb la intenció de compartir experiències i de considerar determinades associacions en els serveis.

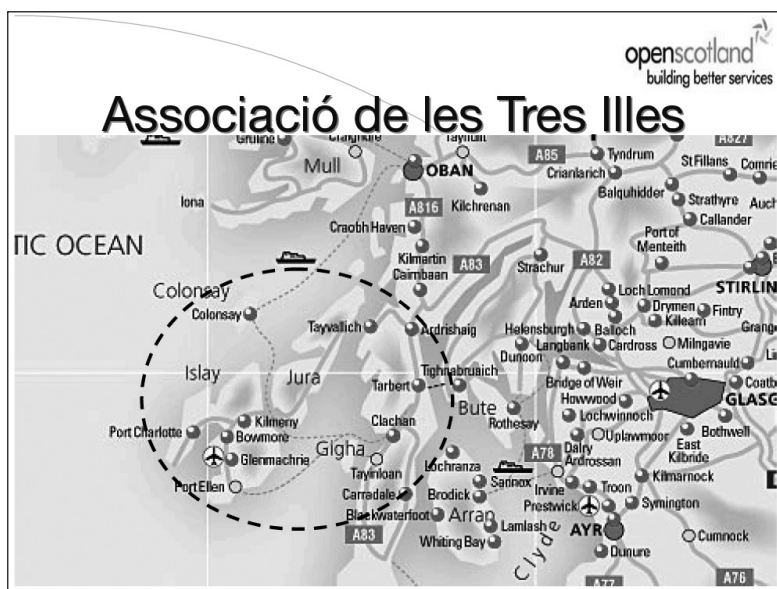
D'altra banda, encara no s'han desenvolupat eines específiques de qualitat per als serveis electrònics. Consideren que els serveis electrònics es poden avaluar completament a través dels esquemes de qualitat ja existents com ara la ISO 9000, la *Charter Mark*, l'*Investors in People* (Inversors en Personal) i el model EFQM d'excel·lència empresarial. La guia *Promoció de les excel·lències d'Escòcia*³⁵ tracta la qualitat i la provisió dels serveis públics.

Entre totes les iniciatives d'Administració electrònica finançades, les següents s'han caracteritzat per la seva originalitat i innovació:

- NHS 24. Els ciutadans ara poden parlar directament amb infermers consellers qualificats i amb experiència a través de línies telefòniques permanents en qualsevol moment del dia per demanar informació sanitària, consell o accés directe a l'assistència necessària. L'NHS 24 està actiu a Aberdeen des del maig del 2002 i a Greater Glasgow des del novembre del 2002. Tota una àrea d'atracció de 1.575.000 habitants només és a una trucada de distància. Al final del 2004 el sistema ja estarà disponible a tot Escòcia. Les indagacions inicials indiquen que l'NHS 24 atén prop de 10.000 trucades setmanals, 98 % de les quals reben resposta en 30 segons. Una enquesta recent va mostrar que el 95 % dels usuaris d'aquest servei n'estaven molt satisfets.
- Agència Escocesa d'Ajudes Estudiantils, per a un millor servei al client. Els estudiants escocesos es poden beneficiar d'una reducció de la quantitat de documentació necessària per sol·licitar taxes, beques o préstecs. Tota la paperassa s'ha transformat en un únic formulari fàcil d'omplir. Això ha derivat en una millora notable dels períodes de processament, per exemple:

35 <http://www.scotland.gov.uk/library5/finance/pesg-00.asp>.

- Tot el procés ara dura unes 48 hores; abans tardava 28 dies.
- El procés actualment és sis setmanes més curt que a Anglaterra o Gal·les.
- Les despeses per temps excedit s'han reduït de 180.000 £ anuals.
- Els estudiants també poden fer el seguiment per telèfon o comprovar les acreditacions i presentar reclamacions en línia, i això permet que el personal de les oficines pugui processar les peticions.
- *Argyll and Bute* –l'Associació de les Tres Illes (amb el suport del Fons per a la modernització del govern³⁶). Es tracta d'un projecte que acostava els serveis i les comunicacions a comunitats que abans havien de fer viatges llargs i difícils. Ha establert punts de servei, amb instal·lacions per a videoconferències, a Islay, Jura i Colonsay, i ha marcat una gran diferència per als residents locals. A continuació se'n mostren alguns exemples:
 - Un treballador familiar a jornada completa la dona del qual va en cadira de rodes va contactar amb Crossroads (una entitat que proporciona ajuda als treballadors socials) per fer una triple conferència amb Islay i Lochgilphead. Li hauria estat impossible participar-hi si no hagués estat per la videoconferència.



36 El projecte ha rebut una menció d'honor als premis *eEurope Awards* del 2003. Per a més informació, veg. <http://www.e-europeawards.org>.

- Els membres del consell directiu d'un institut utilitzaven la videoconferència per a les reunions a l'Institut d'Islay. Això els va estalviar pagar un ferri especial per assistir a la reunió en persona.
- Dos residents de Jura han començat un curs bàsic d'informàtica i utilitzen el servei per fer la feina del curs ja que cap dels dos té ordinador personal a casa.
- *East Ayrshire* –múltiples serveis en un únic entorn (amb el suport del Fons per a la modernització del govern). Els residents de Dalmellington es poden beneficiar de la localització conjunta d'una sèrie de serveis. El Centre de l'Àrea de Dalmellington acull la policia, el sector del voluntariat i els serveis sanitaris tot en un sol lloc. Consta d'una oficina local, una comissaria de policia, serveis de medicina general i dentistes i un ampli ventall de clíniques mèdiques. S'hi poden registrar naixements, defuncions i matrimonis i també disposen d'un espai per a casaments. La majoria dels departaments consistorials són presents al Centre, i també un centre de formació i de tecnologia empresarial i la iniciativa per al projecte del pont de Doon Valley. El Centre va guanyar el Premi a la millor oficina de gestió pública el 2002.

El Programa d'associació en e-assistència (que rep el suport del Fons per a la modernització del govern) pretén eliminar les línies de demarcació i proporcionar serveis finals que beneficiïn el consumidor. Aquest programa proporciona una millor distribució de la informació entre metges de família i assistents socials i la gent de qui tenen cura en els serveis d'atenció a la gent gran i a la infància. Aquest projecte ajudarà a integrar els serveis d'atenció a tot Escòcia, i la informació estarà disponible de forma transversal en determinats punts d'accés únic. Els ciutadans tindran una única valoració compartida i un únic contacte, en lloc de múltiples contactes que exigeixen anar repetint la informació. Això permetrà reduir les superposicions dels serveis i apropar-los a les necessitats dels usuaris.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

El Govern escocès no té una funció de control central de les TIC a Escòcia, sinó que accepta completament l'establiment d'estàndards comuns a través de mecanismes com els de l'Acord sobre el treball del govern de l'era de la informació. Com a Administració regional, la seva preocupació i reptes generals són construir uns serveis millors per als ciutadans i les empreses escoceses, utilitzant les TIC com un poderós canalitzador però com una solució en si. Així, com a regió, han de proporcionar accés a tots

els grups, facilitant-ne la utilització als usuaris, oferint diverses opcions (és a dir, multicanal) i utilitzant eficaçment les impressions que es rebien de les diverses parts interessades.

L'associació és un principi fonamental de la implantació d'una estratègia com aquesta des d'una perspectiva regional. Per això, les relacions entre els diferents vessants del sector públic escocès són generalment bones. A més, el Govern escocès ha dut a terme projectes conjuntament amb l'Office of the eEnvoy per beneficiar-se de l'intercanvi d'experiències i per les competències compartides.

En general, no s'han delegat tasques a altres parts de l'Administració (subregional o nacional) perquè, com ja hem dit, l'executiu escocès no és un dels proveïdors principals de serveis; la major part dels serveis d'Escòcia els proporcionen les autoritats locals i el Servei Nacional de Salut d'Escòcia. Aquesta tendència es reflecteix en el desenvolupament compartit d'aplicacions electròniques. Com a conseqüència, no s'ha creat un debat (obert) sobre els possibles canvis de l'organització política, funcional i geogràfica del territori.

D. AVALUACIÓ FINAL

El Govern escocès ha inserit totalment la seva estratègia d'Administració electrònica i de les TSI en un context més ampli de modernització de les administracions públiques i de millora dels serveis públics a ciutadans i empreses.

Naturalment, la modernització real de la gestió interna encara és una mica immadura, però s'està desenvolupant de manera ràpida. Cada vegada hi ha més comprensió sobre la necessitat de reestructurar els processos empresarials i d'adquirir els sistemes de gestió interna adequats.

Malgrat que el Programa d'Administració electrònica d'Escòcia està integrat en l'agenda de modernització del Govern del Regne Unit, s'ha establert una estructura organitzativa nova i intel·ligent a l'entorn de la necessitat d'aconseguir un acord sobre el treball del govern de l'era de la informació que unifiqui conceptes com ara el d'*Administració electrònica, modernització, Govern local* (socis importants) i *provisió de banda ampla* (infraestructura) sota un únic conjunt: la Unitat de Govern del segle XXI.

Òbviament, la col·laboració és vital i els diferents actors implicats l'accepten totalment. Escòcia ha donat proves d'un fort suport a la col·laboració multidisciplinària per implantar l'Administració electrònica que ha d'ajudar a garantir un progrés continuat. Als ciutadans no els interessa qui proporciona un determinat servei; el més important és que el servei s'hagi dissenyat

d'acord amb les necessitats de l'usuari i que aquest pugui escollir com accedir-hi.

Tenir èxit exigeix la implicació de tothom, ja que si el Govern vol oferir serveis millorats, ha de consultar-ho al públic interessat, tenir-hi empatia i proporcionar-los incentius en forma de serveis més econòmics, més fàcils d'utilitzar, etc. Això es tradueix en una visió i una missió difícils per al Govern escocès.

Finalment, els components clau de l'Administració electrònica a Escòcia inclouen definitivament l'orientació ciutadana (la línia d'assistència 24 hores), la banda ampla i els estàndards, i altres instruments de les TIC, com la televisió digital.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A ESCÒCIA		
Web	www.openscotland.gov.uk www.scotland.gov.uk/government/21st Century Government/	
Pressupostos (en €)	Fons per a la modernització del Govern (fase 1) 2000/2001	39.000.000
	Fons per a la modernització del Govern (fase 2) 2002/2003	22.500.000
	2003/2004	22.500.000
A causa de la resposta positiva del sector públic, el ministre va anunciar un increment de fins a 160.000.000 € el desembre del 2002.		
	Fons per a la modernització del Govern (fase 3) 2004/2005	22.500.000
	(pendent d'anunci) 2005/2006	22.500.000
Punts públics d'accés a Internet (PIAP)		
Escòcia té prop de 750 PIAP. La iniciativa dels punts públics d'accés a Internet crearà més de 1.000 nous punts d'accés a tot Escòcia.		

Flandes³⁷

Flandes en poques paraules:

País	Bèlgica
Estructura estatal	Estat federal compost de tres regions: Flandes, Valònia i Brussel·les capital
Superfície	12.506 km ²
Població	5,9 milions
PIB per càpita	123.839 €*
Llengua	Neerlandès
Estructura regional	<i>Vlaamsparlament</i> (organisme legislatiu) <i>Vlaanderen</i> (organisme executiu)

Competències regionals

Les regions i l'Estat federal tenen el mateix estatus legal, però porten a terme competències diferents. Les regions són responsables de temes com l'ocupació, el medi ambient, l'agricultura, el comerç exterior, la recerca i l'energia, així com de les relacions externes de la seva regió.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999.

37 Les dades, la informació i les entrevistes les han concedides l'Equip Central d'Administració electrònica i el Centre de Coneixement per a la Innovació de Mitjans Cel·lulars del Departament de Ciència, Innovació i Mitjans de Flandes.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

La introducció de l'Administració electrònica en l'Administració flamenca ha estat un dels objectius principals del Govern flamenc actual ja des del principi de la seva legislatura de cinc anys. En l'acord de coalició del 1999, quan es van presentar les prioritats polítiques del Govern actual, un dels objectius va ser que “una quarta part de tots serveis governamentals [estiguessin] disponibles en línia l'any 2002”. En la seva declaració de política anual del 2000, el primer ministre de Flandes, Patrick Dewael, va declarar que un dels objectius del seu govern seria “esdevenir una de les primeres regions del món a tenir un sistema d'Administració electrònica totalment operatiu”. Aquest impuls a l'Administració electrònica forma part d'una iniciativa política més gran, l'*e-Fl@ndes - Pla d'actuació digital per Flandes*, que pretenia estimular l'ús de les TIC i d'Internet per part de les empreses i ciutadans flamencs per millorar la posició de Flandes dins la nova economia digital.

Per assolir aquests objectius d'Administració electrònica tan ambiciosos, el desembre del 2000 el Govern flamenc va establir una nova estructura organitzativa per donar suport a les iniciatives d'Administració electrònica de l'Administració. Això també obligava a establir un grup d'orientació central de l'Administració electrònica en les instàncies més altes, a contractar personal per a l'equip central de l'Administració electrònica, i a establir el que es van anomenar *clústers d'Administració electrònica*, és a dir, unes estructures departamentals encarregades de desenvolupar els nous serveis electrònics de l'Administració electrònica en els diversos dominis polítics de l'Administració flamenca. El maig del 2002, quan aquesta estructura organitzativa va entrar en funcionament, el Govern flamenc va establir i definir una sèrie d'objectius de l'Administració electrònica que s'havien d'assolir al final del 2003.

La iniciativa de l'Administració electrònica flamenca forma part d'un esforç més gran per millorar i modernitzar l'Administració flamenca. El febrer del 2000, el Govern flamenc es va embarcar en el projecte anomenat *Millors polítiques administratives* (BBB) per reorganitzar radicalment l'Administració. L'Administració electrònica és una part essencial d'aquesta reforma administrativa. En la mateixa època, es van establir *centres de coneixement* especialitzat dins de l'Administració flamenca perquè proporcionessin ajuda interdepartamental per aconseguir la desregulació i la sim-

plificació administrativa i per afavorir les associacions entre entitats públiques i privades (PPS). La iniciativa d'Administració electrònica explora activament la utilització d'aquestes associacions entre entitats públiques i privades i pretén donar suport a la simplificació administrativa mitjançant un canvi complet en l'organització de la gestió interna de l'Administració flamenca (per a més detalls, vegeu més avall).

2. Les fases principals d'actuació

El 2002 es va posar en funcionament el Pla d'actuació digital per Flandes en un document³⁸ que estableix la quantitat de finalitats estratègiques de cadascun dels objectius del Pla d'actuació. Aquestes finalitats estratègiques es redefeixen anualment per donar lloc a una sèrie d'objectius operatius concrets que es defineixen en el pla anual d'actuació digital. Per a cadascun dels objectius operatius, s'inclouen totes les actuacions associades i les iniciatives necessàries per assolir-lo, així com els ministres flamencs responsables del finançament de cada actuació. Aquest pla anual se sotmet a votació al Govern flamenc per aprovar-lo.

La iniciativa d'Administració electrònica flamenca segueix una agenda pròpia. En el document del llançament oficial de la fase operativa de la iniciativa,³⁹ el 24 de maig de 2004, es van establir una sèrie d'objectius de l'Administració electrònica molt específics: al final del 2003 cada clúster d'Administració electrònica havia d'haver assolit els objectius següents:

- Fer accessible, per mitjà electrònic, la màxima quantitat possible d'informació referent als serveis governamentals que proporciona; part d'aquesta informació s'ha de facilitar a través de la plataforma de televisió digital interactiva que s'està desenvolupant a Flandes.
- Fer que almenys tres de les aplicacions interactives de l'Administració electrònica fossin accessibles.
- Fer que almenys una de les aplicacions de l'Administració electrònica fos totalment transaccional.

Això constituïa la primera fase de la iniciativa d'Administració electrònica flamenca (2000-2003). Els objectius de la segona fase (2004-2007) encara s'han de definir. No obstant això, l'objectiu final és que l'any 2007

38 <http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/media/eflanders/data/eFlanders%20Raamwerknota.pdf>.

39 http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/egovinfo/06_documenten/nota_vr_e-gov_240502.pdf.

es pugui proporcionar accés en línia a tots els ciutadans, empreses i organitzacions als serveis governamentals informatius, interactius i transaccionals que ofereix l'Administració flamenca.

3. El llançament del portal

El nou portal del Govern flamenc va entrar en funcionament el 20 de febrer de 2003. Tot i que inicialment havia d'estar llest per al final del 2002, hi va haver un lleuger retard a causa de dos factors. En primer lloc, per la complexitat del plantejament que havien escollit, ja que tot i que abans havia estat un lloc estàtic que s'organitzava a partir de l'estructura interna de l'Administració flamenca, ara està organitzat a l'entorn dels episodis canviants de la vida i els negocis, uneix els continguts dinàmics i els estàtics i ofereix interactivitat i serveis transaccionals dels web governamentals interns i externs. En segon lloc, per la dificultat de preparar tota l'estructura organitzativa de suport i posar-la en funcionament, ja que calia establir l'equip central d'Administració electrònica, els equips de cada clúster d'Administració electrònica, enumerar i donar prioritat als serveis d'Administració electrònica que ja s'estaven desenvolupant, etc.

Per això, els reptes més grans es percebien des d'un punt de vista organitzatiu:

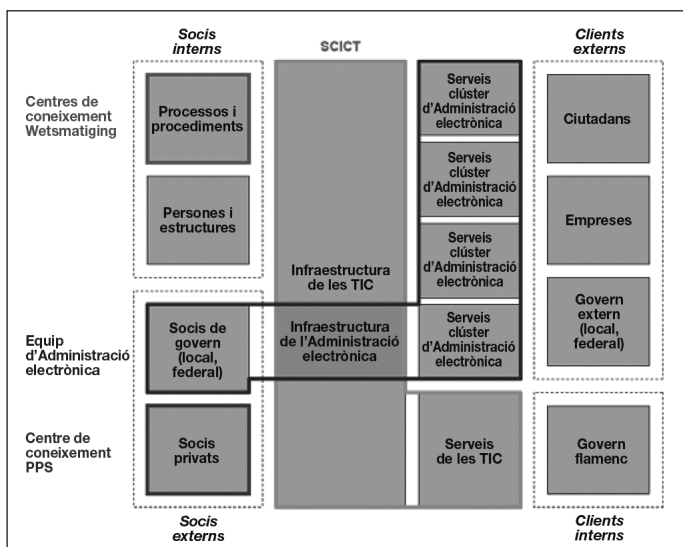
- Trobar l'equilibri de responsabilitats adequat entre el departament de les TIC i l'equip central d'Administració electrònica. D'una banda, el departament de les TIC se centra en un desenvolupament uniforme dels serveis de les tecnologies de la informació que facilitin les operacions diàries de l'Administració; de l'altra, l'equip d'Administració electrònica se centra en un desenvolupament ràpid de solucions fàcils per a l'Administració electrònica que mantinguin l'interès dels polítics i de l'Administració. Calia establir una bona relació de treball entre el departament de les TIC i l'equip d'Administració electrònica.
- Trobar els recursos humans necessaris dins els clústers d'Administració electrònica que donessin suport als projectes d'Administració electrònica respectius. No obstant això, gairebé no es va trobar personal i es va haver de recórrer a voluntaris disposats a dedicar una quantitat de temps i esforç considerables a l'Administració electrònica mentre seguien fent la seva feina. Afortunadament, la iniciativa d'Administració electrònica ha generat prou entusiasme per proporcionar una quantitat de voluntaris suficient dins la mateixa Administració que s'hi han involucrat activament.
- Comunicar d'una manera clara la visió del Govern flamenc i al mateix

temps gestionar les expectatives amb cura; aconseguir que tothom, a tots els estadis de l'Administració, s'involucrés en l'Administració electrònica era una qüestió de reptes comunicatius. Els objectius de la iniciativa d'Administració electrònica de Flandes s'havia de definir amb claredat i s'havia de *vendre* a tota la gent implicada (localment, regionalment i federalment) i al mateix temps deixar clar que l'Administració electrònica seria un procés permanent i en evolució constant. Calia gestionar les expectatives i explicar que era totalment impossible aconseguir-ho tot a la primera, però que sí que era possible establir alguns objectius molt ambiciosos i assolir-los.

4. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

El 1999, l'Administració flamenca va prendre la decisió administrativa de subcontractar tots els serveis de les TIC (instal·lacions de xarxa, de correu i d'Internet, ofimàtica i serveis d'assistència informàtica, suport a l'ordinador central, desenvolupament de programes, etc.) a Siemens Business Services, una empresa externa i privada de tecnologies de la informació. Es va establir un departament especial dins de l'Administració flamenca perquè gestionés les relacions de subcontractació, el d'orientació i control de les TIC (SCICT). Aquest departament proporciona serveis horitzontals (com ara formular l'estratègia global de les TIC, definir i executar els estàndards de les TIC, verificar el compliment dels acords de serveis i garantir la seguretat i qualitat dels serveis entre altres) i serveis verticals (com ara unificació de les exigències funcionals, ajuda a la gestió del projecte, etc.) a tots els departaments de l'Administració. Els departaments en si tenen poca experiència en les TIC malgrat que les entitats de govern externes a l'Administració flamenca encara conserven els seus propis departaments de TIC.

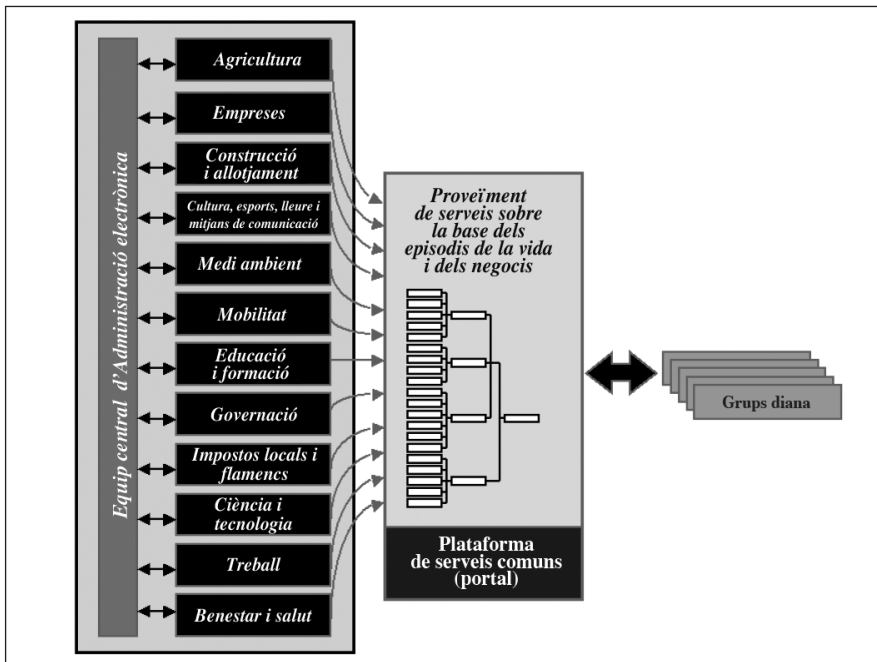
Al principi de la iniciativa d'Administració electrònica flamenca hi havia conflictes d'interessos importants entre el departament d'orientació i control i l'equip central d'Administració electrònica, ja que tenien agendes i prioritats diferents. No obstant això, actualment s'ha establert una relació de treball molt constructiva entre aquests dos socis en l'Administració electrònica i en les TIC (vegeu més amunt). Ambdós reben el suport d'un centre de coneixement que els ajuda a simplificar i desregularitzar les tasques administratives i d'un centre de coneixement PPS que els ajuda a promoció l'associació entre entitats públiques i privades en els projectes d'Administració electrònica i les TIC. En l'estructura organitzativa que es va establir per donar suport a la iniciativa d'Administració electrònica flamen-



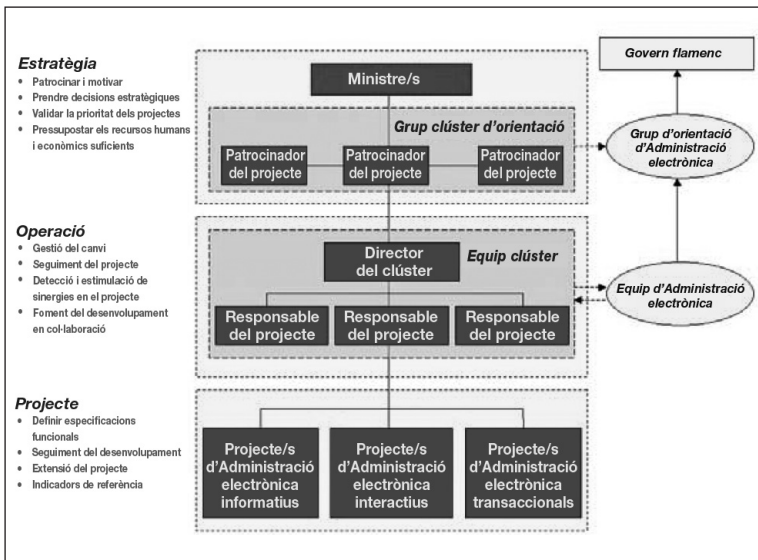
ca, l'equip central d'Administració electrònica és el responsable d'estimular, coordinar i facilitar els esforços de 12 clústers d'Administració electrònica, és a dir, de les estructures interdepartamentals encarregades de desenvolupar els nous serveis electrònics en els diversos dominis polítics de l'Administració de Flandes. Aquests clústers s'encarregaven de les àrees següents:

- Construcció i allotjament
- Empreses
- Treball
- Benestar i salut
- Impostos locals i flamencs
- Medi ambient
- Educació i formació
- Mobilitat
- Cultura, esports, lleure i mitjans
- Governació
- Ciència i tecnologia
- Agricultura.

Cadascun d'aquests clústers és responsable del desenvolupament dels serveis d'Administració electrònica necessaris per als seus grups diana establerts. L'equip central d'Administració electrònica és el responsable tècnic del desenvolupament de la plataforma de serveis que utilitzaran els diversos



serveis d'Administració electrònica; la infraestructura genèrica de serveis d'Administració electrònica: portal, accés únic, infraestructura de clau pública, codi d'identificació únic, etc.



Cada clúster d'Administració electrònica és responsabilitat directa d'un o més ministeris flamencs que proporcionen els fons necessaris. Cada clúster està dirigit per un grup d'orientació de funcionaris d'alt rang que es responsabilitza de prendre les decisions estratègiques, de distribuir el pressupost i el personal, etc., i està gestionat per un equip clúster que es responsabilitza de la gestió i del seguiment dels diversos projectes d'Administració electrònica del clúster, que està format per un director d'equip i diversos directors de projecte.

L'equip d'Administració electrònica dóna suport i gestiona l'equip clúster, i al seu temps, respon davant del grup d'orientació d'Administració electrònica. Els equips clúster responen davant del grup d'orientació de clústers que pot fer notar al grup d'orientació de l'Administració electrònica determinats reptes i problemes que s'hagin detectat. Els equips clúster se solen reunir cada mes, o més sovint si és necessari; els grups d'orientació de clústers es reuneixen cada tres mesos i els grups d'orientació d'Administració electrònica es reuneixen sempre que el primer ministre ha de prendre decisions importants.

Cada clúster d'Administració electrònica té la funció d'involucrar activament totes les entitats governamentals flamenques, les agències i els instituts externs al govern i els governs locals, regionals i federals que siguin necessaris per construir els nous serveis d'Administració electrònica que un determinat clúster vulgui oferir. Conjuntament, aquestes entitats governamentals són responsables de la definició i la construcció de la cartera de serveis prioritaris de l'Administració electrònica. Això exigeix fer reunions de llarga durada, pressupostos acurats i plans detallats ja que, al final, tota la responsabilitat de la consecució dels objectius d'Administració electrònica és del clúster i no de l'equip central d'Administració electrònica.

Lluiten contra les barreres legals i institucionals per proporcionar serveis d'Administració electrònica conjunts i integrats des de dos fronts diferents. Si es tracta de barreres totalment regionals, se n'encarrega l'expert legal de l'equip central d'Administració electrònica, en col·laboració amb els departaments adequats de l'Administració flamenca. Si les barreres es troben en un estadi intergovernamental (entre el Govern regional i el federal o entre el Govern regional i les autoritats locals) se n'encarreguen els organismes consultors corresponents (és a dir, els grups de treball que s'han establert en el marc de l'acord oficial de cooperació entre el Govern federal i els governs regionals). No obstant això, Bèlgica és un estat federal complicat, amb una distribució de competències entre instàncies de govern que a vegades provoca disputes legals i institucionals importants.

a) *Actors principals*

L'equip central d'Administració electrònica té un paper essencial ja que és responsable de proporcionar, ajudar i estimular els esforços per a l'Administració electrònica per part dels diversos clústers d'Administració electrònica. No obstant això, els clústers d'Administració electrònica són responsables del finançament real, del desenvolupament i de la gestió dels nous serveis d'Administració electrònica. Sense aquests esforços continus, que inclouen el treball voluntari de molts dels funcionaris implicats, la iniciativa d'Administració electrònica no arribaria gaire lluny. Per sort, el mateix primer ministre hi està involucrat, per mitjà d'un seguiment setmanal de les activitats de l'equip central d'Administració electrònica i motivant els ministres perquè proporcionin els pressupostos i recursos humans necessaris per a les activitats dels clústers de les quals són responsables. L'equip central d'Administració electrònica fa un ús bastant extens de la consultoria externa ja que ells mateixos són massa pocs per coordinar adequadament totes les tasques inevitables en una iniciativa d'Administració electrònica tan gran com aquesta. Malgrat tot, es té molta cura que els intercanvis externs d'experiències es produeixin al final de les consultories. Així es garanteix que l'equip central d'Administració electrònica vagi augmentant el grau d'experiència en Administració electrònica perquè en el futur pugui proporcionar serveis interns de consultoria a tots els clústers d'Administració electrònica que ho necessitin.

b) *Aspectes tècnics i reptes*

Segons el Govern flamenc, perquè la introducció de l'Administració electrònica tingui un resultat satisfactori s'han de tenir en compte tres aspectes bàsics.

- Definir estàndards d'Administració electrònica. Per poder crear uns serveis d'Administració electrònica oberts i interoperatius, s'han de definir i aplicar els estàndards tècnics adequats. Això inclou la definició d'un número de referència únic per als ciutadans i les empreses, la definició de models de dades i formats de missatges per l'intercanvi de dades i l'especificació de les exigències de seguretat adequades per poder oferir els serveis.
- Formular les pautes d'Administració electrònica. Perquè els continguts i els serveis arribin a tothom, cal introduir unes pautes voluntàries. Cal incloure informació sobre com garantir la qualitat i la fiabilitat de la informació en línia, com afegir metadades als recursos informatius i dissenyar sistemes de recerca, com construir webs perquè siguin accessibles a gent amb discapacitats i com complir les lleis

de privadesa.

- Desenvolupar una arquitectura d'Administració electrònica. Per poder oferir uns serveis d'Administració electrònica realment integrats, cal construir també la infraestructura de suport necessària. Aquesta infraestructura inclou un portal amb un únic punt d'accés, una passarel·la d'autenticació que ofereix serveis comuns d'autenticació, un motor de missatgeria per a l'intercanvi segur de dades i la integració de les aplicacions, un motor de pagament per als pagaments en línia i una intranet segura que enllaci els organismes governamentals.

Tots aquests esforços són vitals per a l'èxit de la iniciativa d'Administració electrònica. No obstant això, el més important és definir els estàndards globals d'Administració electrònica. Sense aquests estàndards (que s'utilitzen en totes les àrees de l'Administració) és pràcticament impossible construir l'arquitectura de l'Administració electrònica necessària d'una manera eficient pel que fa a temps i diners.

c) *Desenvolupament de les aptituds per a l'Administració electrònica*

Les aptituds d'Administració electrònica necessàries es creen bàsicament en sentit ascendent. Els funcionaris dels diversos clústers d'Administració electrònica que participen en els projectes se seleccionen segons la seva experiència tècnica i de gestió de projectes i la seva àrea de coneixement. A mesura que es van involucrant més en els aspectes legals, organitzatius i tècnics que inevitablement van sorgint en els projectes, reben l'ajuda de l'equip d'Administració electrònica, que proporciona coneixement i experiència als membres del projecte. D'aquesta manera, es va introduint l'experiència en Administració electrònica necessària en l'Administració flamenca d'una manera lenta però constant i amb sort això conduirà a noves maneres d'observar com es poden utilitzar mitjans electrònics per oferir serveis de govern ja existents.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

Tal com ja hem comentat, cap al final del 2003 s'espera que cada clúster d'Administració electrònica hagi assolit els objectius següents:

1. Fer accessible, per mitjans electrònics, la màxima quantitat possible d'informació referent als serveis governamentals que proporciona; part d'aquesta informació s'ha de facilitar a través de la plataforma de televisió digi-

tal interactiva que s'està desenvolupant a Flandes.

2. Fer que almenys tres de les aplicacions interactives de l'Administració electrònica siguin accessibles.

3. Fer que almenys una de les aplicacions de l'Administració electrònica sigui totalment transaccional.

La taula següent mostra la situació dels serveis d'Administració electrònica identificats segons els 20 indicadors de referència de la UE (12 per a ciutadans i 8 per a empreses) així com el seu rendiment (de l'1 al 4):

Ciutadans		Empreses	
Impost sobre la renda	N.D.	Contribució a la seguretat social dels treballadors	N.D.
Sol·licituds de treball	3	Taxa corporativa	N.D.
Prestacions de la Seguretat Social	N.D.	IVA	N.D.
Documentació personal	1	Registre de noves empreses	1
Registre de cotxes	N.D.	Enviament de dades estadístiques	3
Sol·licitud de permisos de construcció	1	Declaració de duana	N.D.
Declaracions policiaques	1	Permisos mediambientals	2
Biblioteques públiques	2	Provisió pública	1
Certificats de naixement i matrimoni	2		
Accés a l'educació secundària	2		
Canvi d'adreça	3		
Serveis relacionats amb la salut	2		

Els instruments que s'han utilitzat per avaluar els serveis d'Administració electrònica que ofereix el portal del Govern de Flandes són les eines típiques d'anàlisi de webs, com ara el WebTrends, que permeten capturar la informació bàsica sobre el comportament dels usuaris del web. El web Infolijn (vegeu més avall) utilitza eines de mineria de dades en xarxa que permeten conèixer amb més detall el tipus d'informació que busquen els usuaris d'un web, com naveguen, de quin web vénen i a quin van, etc. Aquestes dades dels usuaris s'utilitzen per adaptar contínuament la informació i els serveis que s'ofereixen des de l'Infolijn a les necessitats reals dels usuaris.

Així, per definir els serveis d'Administració electrònica prioritaris que s'hauran de desenvolupar, s'han tingut sistemàticament en compte els punts de vista dels usuaris i dels grups diana seleccionats. Malgrat tot, s'han fet molts dels contactes entre l'equip central d'Administració electrònica i els grups diana (representants d'empreses, autoritats locals, etc.), i alguns dels clústers d'Administració electrònica van arribar fins i tot a enquestar la base d'usuaris.

A més, es va fer un breu test d'utilitat al nou portal del Govern de Flandes abans que entrés en línia per garantir que la nova estructura de navegació basada en els episodis de la vida i els negocis s'adaptés a les necessitats reals dels usuaris. L'equip central d'Administració electrònica ha planejat estudis de seguiment per mesurar l'èxit dels nou portal i per determinar fins a quin punt els usuaris entenen els nous i millorats serveis de l'Administració electrònica.

Els serveis que detallem a continuació són els que es considera que són uns dels serveis més avançats i originals que l'Administració flamenca ofereix als seus ciutadans i empreses:

- Edison i Edulex:⁴⁰ el Departament d'Educació flamenc ha recollit dades escolars electrònicament durant els últims anys en el marc d'un projecte anomenat Edison (intercanvi de documents electrònics entre escoles i el Departament d'Educació). A través de l'EDI X.400, l'Administració i les escoles s'intercanvien dades del cens i documents. Això exigeix la utilització de firmes digitals, ja que la informació s'utilitza durant el procés de pagament dels sous dels professors i per calcular les ajudes a les escoles. El 2003 es va desenvolupar una versió d'Edison basada completament en Internet. Al 2005, es va oferir aquest servei d'Administració electrònica de tecnologia punta a totes les escoles de Flandes. El Departament d'Educació també ha estat oferint l'Edulex, una base de dades que conté tota la legislació flamenca i les pautes administratives referents a educació. Aquesta base de dades en línia ha aconseguit eliminar pràcticament tota la comunicació en paper entre el Departament d'Educació i les escoles.

- Vals de formació i assessorament:⁴¹ el Departament d'Economia, Treball, Afers Interns i Agricultura de Flandes proporciona subsidis a les petites i mitjanes empreses flamenques per fomentar l'ús de consultories externes. Això es fa a través dels vals d'assessorament, que es poden utilitzar per pagar part dels costos de contractar empreses de consultoria externes. Aquests vals només es poden demanar en línia. Un soci comercial extern, com a part de l'associació entre entitats públiques i privades, s'encarrega de la distribució i els comptes dels vals. D'una manera semblant, els vals de formació es poden demanar en línia i també serveixen per pagar part dels costos de la formació i els seminaris professionals. Ambdós sistemes exemplifiquen com l'Administració flamenca està simplificant i millorant els mecanismes d'ajuda a les empreses.

40 <http://www.ond.vlaanderen.be/edison/and> <http://www.ond.vlaanderen.be/edulex/>.

41 <http://www.vlaanderen.be/adviescheques/> i <http://www.vlaanderen.be/opleidingscheques/>.

42 <http://www.vdab.be/>.

- Oficina de Col·locació Flamenca:⁴² l'Oficina de Col·locació Flamenca va ser una de les primeres agències de col·locació europees que va oferir un ventall complet de serveis electrònics tant als sol·licitants com a les empreses. Els sol·licitants poden buscar ofertes al banc de vacants WIS o enviar el seu currículum al banc de candidats KISS. Les empreses poden penjar ofertes de treball o buscar directament els candidats. Es pot accedir a la base de dades WIS a través d'uns terminals especials que es poden trobar a les oficines flamenques d'ocupació i formació vocacional (VDAB), palaus de congressos, biblioteques i altres espais públics amb moltes visites. Una de les novetats del 2003 és el portal *El meu VDAB*, un portal personalitzat que proporciona un conjunt de serveis adaptats a les necessitats específiques tant de qui busca com de qui ofereix treball.
- Base de dades de vacunes flamenca:⁴³ Infància i Família és un organisme públic flamenc que s'encarrega de monitoritzar i millorar el benestar i la salut dels menors de tres anys. El 1998, Infància i Família va esbossar una estratègia de vacunació que se centrava a augmentar la cobertura de vacunes a tot Flandes. Una de les eines per aconseguir-ho va ser el desenvolupament d'un sistema de registre digital on es registren les vacunes i els efectes secundaris relacionats. Infància i Família va decidir llavors crear una base de dades de vacunes a Flandes i posarla a Internet, disponible per a tots els qui administressin vacunes a Flandes, començant pels serveis sanitaris de les escoles i els metges privats. La Base de dades de vacunes ja es troba disponible com a aplicació interactiva d'Internet.
- Centre d'Atenció Flamenc (Infolijn):⁴⁴ per augmentar l'accessibilitat i la qualitat dels serveis de l'Administració, el Govern flamenc va establir una oficina d'atenció freqüent anomenada Centre d'Atenció Flamenc. Aquest centre d'atenció telefònica proporciona un únic punt d'atenció ciutadana que ofereix qualsevol tipus d'informació o de serveis governamentals, ajuda per trobar la persona o el servei de govern adequats i per sol·licitar fullets. Infolijn també té un web on els ciutadans poden trobar respostes a les preguntes més freqüents sobre una gran varietat de temes. Una infraestructura nova permet als usuaris demanar una conversa en línia amb un centre d'atenció telefònica operatiu, que pot buscar juntament amb l'usuari la informació i els serveis disponibles a través del portal del Govern flamenc.

⁴³ <http://www.kindengezin.be/>.

⁴⁴ <http://www.vlaanderen.be/infolijn/>.

Actualment, no s'ofereix ni s'està desenvolupant cap servei específic adreçat a un grup diana a escala europea. No obstant això, en el marc de l'acord oficial de cooperació entre el Govern federal belga i els governs regionals, l'equip central d'Administració electrònica està explorant la possibilitat de participar en el portal europeu de mobilitat⁴⁵ que està desenvolupant com a part del programa d'intercanvi de dades entre administracions (IDA) de la Comissió Europea.⁴⁶ Alguns dels exemples de serveis que es podrien proporcionar a través d'aquest portal europeu i que són rellevants per als ciutadans flamencs són tenir un fill, trobar una escola, obrir un compte bancari o trobar feina; pel que fa a les empreses, serien crear una empresa, trobar oportunitats de finançament i situar els indicadors econòmics o les estadístiques laborals. A mesura que aquests serveis estan disponibles a través del portal governamental flamenc, també podrien estar disponibles a través del portal de mobilitat.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

El Govern flamenc és el responsable de la innovació en les polítiques de les TIC dins de Flandes. Les iniciatives per estimular la comprensió i la utilització de les TIC exigeixen un finançament de la recerca estratègica bàsica i de la disseminació tecnològica que proporcionï incentius a la innovació per a les empreses amb una base *ad hoc* i que doni suport als projectes de recerca i desenvolupament de les empreses a partir de la investigació industrial bàsica i el desenvolupament de prototips. Això es porta a terme a través d'institucions especialitzades com l'agència tecnològica IWT (Institut per a la Promoció de la Investigació Industrial i Científica en la Indústria)⁴⁷ o a través de la creació de les cooperacions en innovació flamenques (VIS), que se centren en àrees específiques de recerca com la microelectrònica, la nanotecnologia i la mecatrònica. També s'emprenen iniciatives especials per fomentar la difusió de les TIC i la utilització de l'Administració electrònica dins la societat i les empreses de Flandes. Un projecte destinat als ciutadans i desenvolupat per la regió flamenca que ha tingut èxit és l'anomenat *e-VRT* (plataforma digital domèstica)⁴⁸ sobre l'ús de la televisió com a plataforma digital per a l'aprenentatge i l'Administració electrònica interactius. L'economia flamenca ha de fer front al repte d'assimilar totalment les TIC

45 <http://europa.eu.int/public-services/>.

46 <http://europa.eu.int/ISPO/ida/>.

47 <http://www.iwt.be/>.

48 <http://www.vrt.be/>.

com una tecnologia que els permetrà millorar i pot comptar amb reforços ja existents en sectors com la banca, els mitjans i les telecomunicacions per començar la futura renovació econòmica. És en aquesta àrea on apareix tot el potencial de Flandes.

Respecte de l'e-cooperació entre administracions, la relació entre les iniciatives d'Administració electrònica del Govern federal i els diferents governs regionals de Bèlgica queda reflectida en un acord oficial de cooperació⁴⁹ que defineix les responsabilitats i tasques de cada govern. En concret, els diferents governs han acceptat els termes següents:

- Desenvolupar una plataforma d'Administració electrònica comuna que permeti que cada esglaó del Govern pugui oferir serveis dirigits a un aspecte concret (per exemple, basats en episodis de la vida i els negocis).
- Desenvolupar un portal i una infraestructura de programari intermedi sempre que es respectin una sèrie d'estàndards, pautes i formats de dades comuns que permetin la interoperabilitat entre aquestes estructures.
- Treballar conjuntament per construir i utilitzar una única estructura de clau pública comuna a través de firmes electròniques emmagatzemades en el futur carnet d'identitat electrònic belga.
- Utilitzar un número d'identificació únic tant per a ciutadans com per a empreses.

Per donar suport a aquest acord de cooperació, s'han establert una sèrie de grups de treball formats per membres de diferents parts de l'Administració que es reuneixen regularment.

Encara no s'han delegat tasques d'Administració electrònica específiques a instàncies administratives inferiors com ara les autoritats provincials o locals. De totes maneres, aquestes mantenen un contacte directe i continu per assegurar que els serveis i les solucions d'Administració electrònica que es desenvolupen a escala regional (i federal) podran interoperar amb els serveis a escala local. Això exigeix una coordinació i col·laboració molt meticoloses i encara és un dels grans reptes organitzatius amb vista al futur èxit de la iniciativa flamenca.

Quant al desenvolupament de les polítiques de les TIC i els serveis relacionats i la seva possible influència en el debat sobre l'organització territorial política, funcional i geogràfica, els resultats fins ara són clarament negatius.

49 http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/egovinfo/06_documenten/samenwerkingsakkoord.pdf.

D. AVALUACIÓ FINAL

En resum, l'any 2002 el més important era construir les mínimes infraestructures d'Administració electrònica necessàries per fer front al llançament del nou portal governamental flamenc. El 2003 es van desenvolupar i instal·lar la resta de components de la infraestructura d'Administració electrònica, com ara establir la infraestructura de clau pública necessària, desplegar un motor de missatgeria o definir els estàndards i les pautes de suport necessaris. Al mateix temps, els diversos clústers d'Administració electrònica havien de desenvolupar els serveis d'Administració electrònica respectius i tenir-los llestos per al final del 2003 a través de la infraestructura central d'Administració electrònica. A mesura que els blocs d'Administració electrònica necessaris es van posant a lloc, l'equip d'Administració electrònica espera poder accelerar la integració dels serveis dorsals i del desenvolupament dels nous i innovadors serveis frontals.

No s'han introduït canvis importants en el funcionament intern ni en l'estructura organitzativa de l'Administració flamenca, perquè la iniciativa d'Administració electrònica de Flandes tot just acaba de començar a redisenyar la part final dels serveis governamentals existents. No obstant això, ja s'han establert els serveis de suport necessaris: el centre de coneixements, que se centra en la simplificació administrativa; el centre de coneixements PPS, que se centra en el foment de les associacions entre entitats públiques i privades, i l'equip central d'Administració electrònica mateix, que proporciona assessorament i accés a les millors pràctiques. A més, en el marc de la reforma del Projecte de millors polítiques administratives s'introduiran noves posicions permanents (com ara director de clúster d'Administració electrònica i director de procés empresarial) en els nous departaments per facilitar el desplaçament de l'Administració electrònica i per garantir-ne l'èxit futur.

Els components clau que s'han utilitzat per implantar el projecte d'Administració electrònica són el marc legal, els estàndards i la seguretat, la creació d'estructures organitzatives i l'aplicació de canvis amb la intenció de modernitzar l'Administració i la possibilitat d'estendre'n el model a tot Europa.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A FLANDES

Web	EFl@nders – Digital Action Plan: http://www.eflanders.be/ Flemish eGovernment initiative: http://www.vlaanderen.be/egov/ Better Administrative Policy: http://www.vlaanderen.be/bbb/ Vlaams Kenniscentrum PPS: http://www.vlaanderen.be/pps/ Vlaamse Kenniscel Wetsmatiging: http://www.wetsmatiging.be/
Pressupostos	Pressupost total per a les TIC el 2002 96.687.000
(en €)	Pressupost total per a l'Administració electrònica 16.967.240 8.125.000
	Pressupost per al llançament del portal, dels quals:
	per a promoció 1.875.000
	per a sistemes d'IT 5.750.000
	per a consultories 500.000

Quantitat aproximada d'usuaris del portal governamental

5.000 visites diàries o el 30 % de la població regularment.

Quantitat de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.)

Aproximadament el 70 % tenen ordinador i la majoria estan totalment equipats.

Punts públics d'accés a Internet (PIAP)

Flandes té unes 321 biblioteques, la majoria de les quals ofereix accés públic a Internet. L'Oficina d'Ocupació Flamenca té aproximadament 473 terminals WIS a les seves oficines.

*Per a més dades estadístiques sobre la utilització de les TIC i l'Administració electrònica, veg. <http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/media/eflanders/studie4.html>

Gal·les⁵⁰

Gal·les en poques paraules:

País	Regne Unit
Estructura estatal	Estat unitari format per quatre nacions: - Irlanda - Gal·les - Escòcia - Anglaterra
Superfície	20.761 km ²
Població	2,8 milions
PIB per càpita	20.959 €*
Llengua	El 25 % de la població parla gal·lès
Estructura regional	Assemblea Nacional de Gal·les (parlament) <i>Cabinet</i> (organisme executiu format per nou ministres de l'Assemblea, incloent-hi el primer ministre).

Competències regionals

A diferència d'Escòcia, l'Assemblea de Gal·les no és poder legislatiu, tot i que pot crear normes i fer esmenes a les lleis del Parlament britànic, sempre que aquest publiqui lleis que ho permetin. L'Assemblea té poder per desenvolupar i implantar polítiques sobre temes com l'agricultura, les zones de pesca, la cultura, l'esport, el desenvolupament econòmic, l'educació, el medi ambient, la sanitat, el Govern local i el transport.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999

50 Les dades, la informació i les entrevistes les han concedides la Unitat de Gal·les en línia i la Unitat d'Estratègies de les TIC, a Cardiff.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

Al principi del 2001, l'Assemblea Nacional va dur a terme la consulta electrònica de més ampli abast que havien fet mai per preguntar sobre els objectius del futur digital de Gal·les. Es van contactar prop de 3.000 organitzacions i individus i se'ls va demanar que participessin en la creació i l'estructuració de l'estratègia de l'Assemblea sobre les TIC. El resultat va ser el *Cymru Ar-lein – En línia per una Gal·les millor* (l'acord estratègic de l'era de la informació de l'Assemblea de Gal·les), que es va llançar el novembre del 2001. Es basa en un punt vista comú, es va implantar a través d'un plantejament de quatre capes i té cinc línies direccionals: els ciutadans i la comunitat, el sector privat, el sector públic, les habilitats de les TIC i les infraestructures. Per cadascuna d'aquestes línies, s'han creat determinats compromisos. I per garantir que es portin a terme els compromisos, cadascun ha assumit una sèrie d'objectius. Així mateix, per a cada objectiu, s'han publicat les fites, els responsables i els calendaris respectius. Es tracta d'un enfocament holístic únic, des del punt de vista de l'Assemblea, que portarà el *Cymru Ar-lein* a través d'un procés unificat que va des de la visió estratègica de les TIC en les instàncies més altes de tot el país fins a les accions concretes i tangibles que garantiran que aquesta visió es realitzi.

L'Assemblea Nacional coordina i controla una sèrie de programes integrats que es fan en nom seu. Es van contractar socis externs, com ara l'Agència Gal·lesa per al Desenvolupament (WDA) i Gal·les per l'Educació i l'Aprenentatge (ELWa) perquè col·laboressin a crear el *Cymru Ar-lein*.

Aquesta visió del *Cymru Ar-lein* ha de complir les característiques següents:

- Unificar l'ús de les TIC, confiar en la promoció dels assoliments a tot el món i tenir creativitat en l'explotació de les TIC per al benefici dels individus, les comunitats i les empreses.
- Comprometre's a fomentar una identitat única i diversa així com els beneficis del bilingüisme a través d'un ús efectiu de les TIC.
- Utilitzar les TIC per esdevenir més pròspers, educats, hàbils, sans i mediambientalment i culturalment rics.
- Aprofitar els serveis públics accessibles, eficients, efectius i moderns que utilitzen les TIC per millorar els serveis.
- Activar la utilització de les TIC en les comunitats locals on la població

local té veu i vot.

- Ser més justa: proporcionar un lloc on es valori a tothom i on s'utilitzin les TIC per oferir a tots l'oportunitat de participar-hi plenament.
- Oferir un lloc on es valori la infància i on la gent jove vulgui viure, treballar i gaudir d'una qualitat de vida alta.

A continuació enumerarem les cinc línies direccionals i els compromisos respectius.

1. Ciutadans i comunitat

- Assegurar que tothom a Gal·les tingui accés a les TIC i que l'accés sigui proper i convenient.
- Accelerar la comprensió i l'adaptació de l'era de la informació a Gal·les per mitjà de l'establiment d'un programa d'e-comunitats a gran escala.
- Ajudar les organitzacions voluntàries perquè aprofitin adequadament les TIC quan ofereixin els seus serveis.
- Augmentar l'estatus de la llengua gal·lesa pel que fa a les TIC per col·laborar en el creixement continuat del gal·lès i per ajudar a minimitzar l'exclusió digital a causa de la llengua.
- Promocionar activament l'ús de les TIC que permeti un desenvolupament sostenible i tingui un impacte més positiu que negatiu en el medi ambient.

2. Sector privat

- Proporcionar ajuda pràctica i accessible a les empreses de Gal·les per permetre'ls aprofitar les oportunitats que ofereixen les TIC i l'e-comerç.
- Desenvolupar una sinergia entre les TIC i la llengua gal·lesa perquè les organitzacions que la utilitzin no estiguin en desavantatge i facilitar l'accés al treball bilingüe a totes les empreses.
- Afavorir les activitats d'e-comerç que permetin desenvolupar productes i serveis locals a Gal·les.
- Afavorir el desenvolupament d'empreses d'alta tecnologia gal·leses fetes al país.

3. Sector públic

- Utilitzar la tecnologia i les col·laboracions adequades per garantir que els serveis accessibles, propers, bilingües i basats en els ciutadans siguin més ràpids, més econòmics i millors.
- Utilitzar les activitats governamentals com a estimulants i com a via per fer les coses.
- Millorar la coordinació dels serveis públics a través del proveïment con-

junt i la compra de sistemes de TIC compatibles.

- Continuar millorant la democràcia a Gal·les fomentant que els ciutadans usin les TIC per interactuar i participar en el govern, incloent-hi l'Assemblea Nacional.
- Desenvolupar l'ús de tecnologies dins dels serveis de voluntariat i d'assistència, entre altres.

4. *Habilitats de les TIC*

- Fomentar el desenvolupament de les habilitats essencials de les TIC a totes les comunitats locals.
- Millorar la infraestructura de les TIC en la formació i educació i permetre'n un ús efectiu.
- Fomentar el desenvolupament d'un marc coherent per a les qualificacions de les TIC a Gal·les.
- Fomentar el desenvolupament de materials educatius i de formació bilingüe que siguin rellevants per permetre un aprenentatge continuat i ajuda al Currículum Nacional de Gal·les.
- Augmentar la quantitat de gent que assoleix un coneixement especialitzat de les TIC i col·laborar perquè es quedin a Gal·les.

5. *Infraestructures*

- Facilitar el desenvolupament de les xarxes de telecomunicacions modernes i millorar l'accés a serveis de banda ampla més especialitzats i assequibles.
- Augmentar l'accessibilitat i l'ús adequat de la videoconferència a tot Gal·les.
- Garantir que tota la informació lingüística i cultural referent a Gal·les es recull, es conserva i es publica en format electrònic perquè millori el perfil de Gal·les a escala internacional a través d'un enfocament dirigit als continguts i serveis gal·lesos bilingües.
- Millorar la coordinació dels sistemes d'informació geogràfica (SIG) a Gal·les.

El *sector públic* cobreix les actuacions de les autoritats locals dins de la regió i es coordina des de l'agenda de modernització del Govern local. De tot el que hem explicat, se'n deriva que la iniciativa d'e-Europa de la Comissió Europea s'ha utilitzat com a guia estratègica per assessorar el *Cymru Ar-lein* sobre els objectius europeus anuals.

2. Les fases principals d'actuació

El *Cymru Ar-lein* conté sis fases principals:

- Planificació i negociació
- Consulta i recollida de reaccions
- Lliurament de programes
- Monitorització i informació sobre l'estratègia
- Avaluació dels èxits en comparació amb els altres
- Reflexió i presa de decisions sobre les millores de l'estratègia en si.

No obstant això, no es tracta de *fases* en el sentit habitual, ja que succeixen de manera simultània. Per exemple, la consulta entre l'Assemblea i la població i organitzacions gal·leses és constant. L'Assemblea recalca que, fins on ella coneix, es tracta de l'única consulta de caire permanent sobre qualsevol tema en qualsevol lloc del món. Gal·les també té un equip que avalua constantment aquest treball i així permet que l'Assemblea s'encarregui de totes les àrees del cicle polític a la vegada, que s'escurci aquest cicle, que es puguin assolir objectius més grans més ràpidament i que s'apregui més ràpidament de les experiències pròpies i d'altres.

3. El llançament del portal

En un intent d'aprendre de les altres regions, Gal·les va decidir crear el seu portal de manera ascendent en lloc de descendent. Va desenvolupar una sèrie de miniportals, incloent-hi un servei de passarel·la anomenat *Gal·les al web* que es va llançar el 7 de novembre del 2002. Es van anar posant en línia més elements del portal, i finalment el 2004 es va llançar el portal complet. Es va dur a terme un plantejament de desenvolupament per garantir-ne la màxima utilització mentre creixia, fins a completar-ne els elements següents:

- Un portal sobre el desenvolupament sostenible⁵¹ a càrrec de la Xarxa per al desenvolupament sostenible de Gal·les i del Consell Gal·lès per a l'Actuació de Voluntaris. Això permet que individus, agricultors, empreses i organitzacions i comunitats de voluntariat puguin compartir informació sobre els seus productes, serveis i activitats i fomenta una activitat molt més sostenible arreu de Gal·les.

51 <http://www.sustainablewales.com>.

- “Gal·les en el web”⁵² és un servei de passarel·la complet que inclou una base de dades de webs gal·lesos o relacionats amb Gal·les que permet fer cerques.
- Una base de dades sobre els centres d’ensenyament de les TIC⁵³ i els centres de videoconferències de Gal·les.
- Un portal internacional de turisme.⁵⁴
- Un portal d’assessorament a empreses⁵⁵ destinat a les pimes de Gal·les.
- Un portal sobre el proveïment de l’Assemblea⁵⁶ adreçat als proveïdors potencials de béns i serveis de l’Assemblea Nacional de Gal·les.
- Un portal sobre la graella nacional d’ensenyament⁵⁷ adreçat als professors i formadors de Gal·les que proporciona materials educatius per a les escoles construït al voltant de projectes de digitalització i altres materials ja existents, i gestionat per un consorci que engloba totes les autoritats educatives gal·leses.

També es van planejar les iniciatives següents:

- El portal *Cultura Cymru* en línia, que proporciona contingut i materials culturals per a un ensenyament constant. Actualment s’estan decidint els objectius.
- El portal de l’e-comunitat, lligat al portal per al desenvolupament sostenible, proporciona un lloc de contingut gestionat on les comunitats poden intercanviar informació local, coneixements i béns. Ja s’estan desenvolupant una sèrie de projectes pilot. El programa d’e-comunitats de l’Agència per al Desenvolupament de Gal·les (WDA) i de la Societat de la Informació de Gal·les (WIS) s’hi unirà al llarg del 2003.
- El portal d’e-proveïment de tot Gal·les, fundat sobre el portal de l’Assemblea anterior, permet als proveïdors gal·lesos licitar per als contractes del sector públic de Gal·les. L’equip de proveïment ja s’ha situat, el pla ja s’ha aprovat i el lloc ja està llest per al desenvolupament i la prova pilot i l’extensió completa posterior.

52 <http://www.walesontheweb.org>.

53 <http://www.cymruarlein.wales.gov.uk>.

54 <http://www.visitwales.com>.

55 <http://www.opportunitywales.co.uk>.

56 <http://www.winningourbusiness.wales.gov.uk>.

57 <http://www.ngfl-cymru.org.uk>.

4. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

Gal·les pretén crear un mapa de totes les organitzacions i individus interessats en les TIC a tota la regió per treure'n un organigrama del territori que es pugui utilitzar per solucionar enllaços i buits.

Per superar la fase prèvia a la implantació i a la primera iniciació, el desembre del 2000 es va establir un grup assessor de l'era de la informació perquè ajudés i aconsellés l'e-ministre de l'Assemblea de Govern de Gal·les. Aquest grup, dirigit pel mateix e-ministre, englobava un ampli ventall de professionals dels sectors públic i privat (la societat de la informació de Gal·les, la Biblioteca Nacional de Gal·les, la Ubiquity Software Corporation, etc.). La secretaria la gestionava la Unitat d'estratègia de les TIC dins l'Assemblea gal·lesa. Aquest grup es va desmembrar el novembre del 2001 després d'haver desenvolupat amb èxit l'estratègia que es va llançar el mateix mes (vegeu més amunt). Els membres encara estan implicats en l'establiment de l'estratègia a través del seu propi treball com a partidaris de l'enfocament unificat.

Per a l'última fase de la iniciació (del novembre del 2001 a l'abril del 2003) es van establir dos nous grups per treballar en aspectes essencials de l'estratègia:

- Grup d'e-ensenyament i habilitats de les TIC; amb l'objectiu d'establir una estratègia sobre les habilitats de les TIC i l'e-ensenyament a tot Gal·les per intentar crear un plantejament nacional coherent sobre l'e-ensenyament que se sustentés en una xarxa creixent d'estructures de suport amb l'objectiu que l'exploració de les TIC sigui una eina per transformar l'ensenyament (accés, oportunitats i estils d'aprenentatge). Està a punt de ser sotmès a un procés de consulta per licitar la compra i els compromisos a tot Gal·les.
- Grup de tasques i finalització de l'Administració electrònica; es va establir com un subgrup de l'Assemblea Nacional i del grup local d'associacions de govern. Dóna suport al desenvolupament de les declaracions d'implementació de l'Administració electrònica (IEG) de cadascuna de les 22 autoritats locals de Gal·les.

Al mateix temps que porta a terme l'anàlisi i l'organigrama del públic d'interès, l'Assemblea presenta l'estructura interna següent.

L'oficina de l'e-ministre proporciona una visió estratègia i una coordinació política des de les instàncies més altes per gestionar la utilització de les TIC.

L'equip *Cymru Ar-lein* (unitat estratègica de les TIC) prepara l'estratègia de les TIC per a Gal·les i sosté el Programa per a la banda ampla a Gal·les. El seu objectiu és garantir a través de la gestió i la direcció que Gal·les utilit-

za les TIC per millorar la qualitat de vida dels individus i de les comunitats gal·leses en els aspectes socials, econòmic, educatius i polítics. Es porta a terme a través de la coordinació i la influència de les activitats d'altres per assolir els objectius i les finalitats ministerials del *Cymru Ar-lein*, desenvolupant-los i creant-ne de nous quan cal, escoltant els ciutadans, comunicant-se amb eficàcia i avaluant el treball propi de manera completa i regular.

La Direcció de Gestió de la Informació d'Empresa és la responsable de proporcionar i gestionar els serveis informatius i de les TIC, gestionar el coneixement i millorar els processos empresarials dins l'Assemblea.

Tots els equips de política són els responsables d'incorporar les TIC en les seves polítiques i en el treball administratiu: informació sanitària, gestió, tecnologia i patrimoni, divisió de modernització del Govern local, divisió de política agrícola, divisió de cultura i llengua gal·leses, direcció estadística, divisió de gestió del rendiment del Servei Nacional de Salut, divisió de finançament europeu per Gal·les, transport, grup de planificació i medi ambient i divisió del rendiment i els estàndards escolars. Tant l'equip *Cymru Ar-lein* com els equips de polítiques treballen directament per als ministres. La Direcció de Gestió de la Informació d'Empresa treballa per al Consell Executiu (funcionaris veterans) i per al *Cabinet*.

A més, juntament amb el redisseny general dels principals elements de l'estructura organitzativa de l'Assemblea, es va crear una nova Unitat per a la banda ampla a Gal·les per donar suport al procés i per millorar el canvi de gestió i els procediments empresarials, que havia de donar lloc a un programa integrat de banda ampla de cinc anys, amb un pressupost de 115.000.000£ i que havia de fomentar altres actuacions estratègiques de les TIC.

Externament a l'Assemblea hi ha l'autoritat local de directors i equips de les TI, els assessors de les autoritats educatives locals sobre les TIC, diversos organismes públics patrocinats per l'Assemblea, la majoria dels quals tenen un director de les TIC o bé un especialista en polítiques. El *Cymru Ar-lein* els uneix amb els equips de polítiques a través de la xarxa d'interès del *Cymru Ar-lein*, els tallers i les reunions.

a) *Actors principals*

Tot i que totes les unitats tenen un paper important, l'element clau és com s'uneixen els diversos actors i se centren en objectius sostenibles, pràctics i assequibles i com, des d'aquest punt de vista, la Unitat d'estratègia de les TIC dins l'Assemblea porta a terme el paper més important. La Unitat d'estratègia en si és bastant petita i àgil, engloba unes 10 persones i s'encarrega de l'assessorament sobre despeses i coordinació i estratègies polítiques.

b) *Aspectes tècnics i reptes*

Tot i que Gal·les treballa en els estàndards, ho fa bàsicament des del

punt de vista de proporcionar sistemes assessors integrats i accessibles que ajudin la gent a treballar amb la tecnologia. Sempre que es pot s'utilitzen els estàndards del Regne Unit o d'Europa, i a vegades es modifiquen per incloure aspectes més apropiats per a Gal·les, com, per exemple, els estàndards del web d'*eEnvoy* del Regne Unit.

c) *Desenvolupament de les aptituds per a l'Administració electrònica*

L'Assemblea, aparentment, encara treballa en una estratègia coherent per adquirir coneixements de l'Administració electrònica gal·lesa. Gal·les disposa d'un servei de formació en TIC i d'ensenyament bastant ben desenvolupat però molt dispers, i l'equip estratègic ha proporcionat una sèrie de tallers i seminaris (com el de *Com incorporar un desenvolupament sostenible i les TIC a la seva àrea política*). Fa poc van decidir que calia un canvi i l'Assemblea, actualment, intenta crear un servei de tallers que recorri Gal·les per fer saber què es necessita i per assenyalar les instal·lacions disponibles perquè la gent pugui desenvolupar les seves capacitats.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

D'acord amb els indicadors de referència de la UE, posem a prova de nou els límits de determinades activitats a causa de les diferències en les competències. La majoria dels serveis que anomenem a continuació depenen del Regne Unit i no s'han delegat a l'Assemblea Nacional de Gal·les ni a les autoritats locals. En aquest cas, s'han marcat amb les sigles RU (Regne Unit) i AL (autoritats locals), respectivament.

Ciudadans		Empreses	
Impost sobre la renda	RU	Contribució a la seguretat social dels treballadors	RU
Sol·licituds de treball	RU	Taxa corporativa	RU
Prestacions de la Seguretat Social	RU	IVA	RU
Documentació personal	RU	Registre de noves empreses	RU
Registre de cotxes	RU	Enviament de dades estadístiques	2
Sol·licitud de permisos de construcció	AL	Declaració de duana	RU
Declaracions policiaques	RU	Permisos mediambientals	N.D.
Biblioteques públiques	AL	Provisió pública	2
Certificats de naixement i matrimoni	RU		
Accés a l'educació secundària	RU		
Canvi d'adreça	AL		
Serveis relacionats amb la salut	2		

A Gal·les hi ha diversos tipus d'instruments per avaluar la qualitat i el funcionament dels e-serveis. Cada servei individual l'avalua l'organisme pertinent com a part rutinària del servei i de la política d'avaluació. L'equip d'avaluació del *Cymru Ar-lein* actualment està situant dades de fons per controlar l'estratègia en si. Es tenen en compte els punts de vista dels clients i de grups diana seleccionats durant tot el procés i de manera permanent a través de processos de consulta als grups assessors originals i a través de diversos tallers i reunions.

Els serveis d'Administració electrònica que s'han considerat exemplars a Gal·les són els següents:

- “Gal·les en el web”.⁵⁸ Es tracta d'una passarel·la de material d'interès sobre el web. És l'única guia en línia de webs de qualitat que ofereixen informació sobre Gal·les i sobre qualsevol aspecte de la vida a la regió, i inclou un servei complet de validació, aprovació i reaccions sobre els llocs que hi figuren. Tots els webs de “Gal·les en el web” han rebut un certificat de fiabilitat d'acord amb un conjunt de criteris objectius. “Gal·les en el web” és totalment bilingüe. La coordinadora del projecte és l'*Aberystwyth*, la Biblioteca Nacional de Gal·les. Alguns dels membres associats al projecte són: el Fòrum de Biblioteques d'Educació Superior de Gal·les (WHELP), la Societat de Bibliotecaris en Cap (SCL), el Consorci de Serveis Bibliotecaris i Informatius Gal·lesos (CWLIS), la Biblioteca Britànica o el *Cymru Ar-lein*. La implicació de les biblioteques acadèmiques de tot Gal·les en el consorci proporciona un rigor acadèmic que seria difícil d'obtenir per altres mitjans.
- Projecte de publicació de l'Assemblea Nacional de Gal·les. L'Assemblea s'ha compromès a ser tan oberta i socialment inclusiva com sigui possible. Com a part del compromís, el projecte de publicació permet als ciutadans un accés ràpid i fàcil a tota la informació que l'Assemblea vol compartir amb els ciutadans de Gal·les. L'Assemblea envia còpies impreses de totes les noves publicacions a 40 biblioteques públiques designades arreu de Gal·les perquè estiguin a disposició del públic. També hi ha la possibilitat de consultar-les en línia gratuïtament a qualsevol biblioteca que tingui punts públics d'accés a Internet i per als usuaris amb connexió a Internet al web <http://www.wales.gov.uk/key-pub/index.htm>. Des d'aquest lloc, poden descarregar-se còpies electròniques del material més recent i sol·licitar còpies en paper de material més antic a través del correu electrònic. Com a alternativa, els ciutadans poden trucar als telèfons del Centre de Publicacions o enviar-los un fax.

58 <http://www.walesontheweb.org>.

Els treballadors del Centre els envien una còpia de la publicació sol·licitada per correu postal.

- CANLLAW.⁵⁹ Proporciona una interfície innovadora d'informació sobre educació, ocupació, formació, sanitat i relacions adreçada a la gent jove de Gal·les. És un dels molts webs subvencionats per l'Assemblea que proporciona informació accessible a nens i joves. El web dona accés a llibres guia, publicacions, competicions i línies d'ajuda. Fins i tot s'ha creat una targeta de descompte que dona a les botigues i majoristes de Gal·les l'oportunitat d'oferir serveis i productes a la gent jove. Unir-se al projecte és gratuït, i es fomenten les empreses i organitzacions d'arreu de la regió, al mateix temps que s'ajuda la gent jove.
- Web del Consell de Wrexham County Borough:⁶⁰ Totes les autoritats locals de Gal·les estan en procés de millorar aspectes de la utilització de les TIC a través de les declaracions d'implantació de l'Administració electrònica. És probable que el millor exemple de web destinat als clients sigui el del Consell de Wrexham County Borough, molt valorat per la facilitat d'accés i els elements interactius. L'enquesta sobre millors contactes de la societat per a la gestió de la tecnologia de la informació (SOCITM) va situar Wrexham entre els 20 millors webs d'administracions locals del Regne Unit; i un dels 10 millors webs (de 467) que han estat classificats com a transaccionals. També va guanyar el Premi al millor web de l'any 2001 i 2002 de la Societat de Xarxes d'Informació Pública (SPIN) i de la SOCITM.

Pel que fa a la perspectiva paneuropea, com a regió principal de la Xarxa per al desenvolupament sostenible regional europeu, Gal·les ha creat un portal dedicat a l'exploració i la transmissió d'informació sobre com ho han de fer les regions per aconseguir els seus objectius de desenvolupament de manera que sigui sostenible econòmicament, socialment i mediambientalment. Regions Sostenibles d'Europa és una eina per compartir informació destinada als polítics, a les organitzacions i als individus interessats en el desenvolupament sostenible. A causa de la pressió en augment de la competència global, les regions han de fer front a reptes importants. La iniciativa pretén respondre a preguntes com ara "Com poden les regions aconseguir els objectius de desenvolupament d'una manera sostenible econòmicament, social i mediambiental?", o bé "Com poden les regions augmentar i compartir el coneixement sobre sostenibilitat i al mateix temps protegir i promociónar els seus béns més importants?" (per exemple, socialment, els valors cul-

59 <http://www.canllaw-online.com/>.

60 <http://www.wrexham.gov.uk/>.

turals, lingüístics i comunals; econòmicament, les habilitats, els coneixements i les infraestructures; mediambientalment, la flora, el litoral i el paisatge).

El web www.sustainableregions.net pren com a punt de partida el reconeixement per part de la UE que les regions europees necessiten respondre a les peticions de canvi i a les oportunitats disponibles en una economia global sense perjudicar els seus interessos econòmics, mediambientals i socials. El web explorarà i disseminarà informació sobre nous plantejaments i noves respostes a temes que van des del reciclatge de residus a l'actitud de les institucions sobre el desenvolupament sostenible.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

L'objectiu de l'Assemblea Gal·lesa i de la seva divisió sobre estratègies de les TIC *Cymru Ar-lein* és assegurar-se que Gal·les utilitza les TIC per millorar la qualitat de vida dels individus i de les comunitats gal·lesos en els aspectes socials, econòmics, educatius i polítics a través de la gestió i el lideratge.

La coordinació i la influència en activitats d'altres per assolir els objectius i finalitats ministerials del *Cymru Ar-lein* desenvolupant-los i creant-ne de nous quan cal, escoltant els ciutadans, comunicant-se amb eficàcia i avaluant el treball propi de manera completa i regularment.

Els equips de política són els responsables d'utilitzar les TIC per millorar la qualitat de vida dels gal·lesos, desenvolupar els individus, les organitzacions i les comunitats a Gal·les i contribuir als objectius de l'Assemblea sobre desenvolupament sostenible, inclusió social i igualtat d'oportunitats.

Aquesta política s'implantarà a través d'un plantejament altament descentralitzat. A part de les actuacions polítiques i internes essencials, gairebé tot és responsabilitat d'algú altre. El que es pretén és permetre la presa de decisions des de les instàncies inferiors, perquè pugui existir un creixement ascendent de llarga durada i per donar poders per oferir resultats a la gent. Hi ha una gran diversitat de solucions formals i informals (vegeu més amunt) que afavoreixen la coordinació i la promoció de les diferents relacions a les quals el web que hem comentat serveix de principal vehicle de comunicació.

Els participants en aquest procés són, entre d'altres:

- El consorci cultural *Cymru'n Creu*
- Gal·les per l'Educació i l'Aprenentatge (ELWa)
- El Fòrum per al Futur
- La Biblioteca Nacional de Gal·les

- El Servei Nacional de Salut de Gal·les
- Xarxa Popular de Gal·les
- El Consell de Gal·les per al Voluntariat (WCVA)
- “Gal·les en el web”
- L'Agència Gal·lesa per al Desenvolupament (WDA)
- El Consell Gal·lès per al Llenguatge (WLB)
- L'Associació Gal·lesa de Governos Locals (WLGA).

Les conseqüències del lideratge fort i pragmàtic de l'Assemblea en el desenvolupament de les polítiques de les TIC ja s'estan notant en el debat territorial sobre canvis organitzatius i funcionals. L'estratègia ha influït en el plantejament de l'Assemblea sobre la millora dels processos de gestió empresarial. S'ha redissenyat l'estructura organitzativa per col·laborar en el procés constant de gestió i desenvolupament dels canvis regionals. La tecnologia dona suport a un pla de recol·locació de les oficines de l'Assemblea per treure-les de la capital (Cardiff) i portar-les a l'interior de les regions gal·leses. No obstant això, encara és massa aviat per jutjar els efectes de l'estratègia en les competències.

D. AVALUACIÓ FINAL

El cas de Gal·les demostra unes pràctiques òptimes en dos aspectes: l'Administració electrònica en general i l'e-democràcia en concret.

Gal·les s'ha implicat en una consulta permanent (segurament única al món). L'enfocament conjunt dels usos de les comunicacions electròniques permet conèixer les opinions i reaccions de la gent de manera més ràpida i eficient del que sol ser normal en el desenvolupament d'estratègies i polítiques. Actualment Gal·les està a punt de fer un pas endavant cap al desenvolupament de tècniques de màrqueting i tallers i activitats de formació en un intent de garantir la inclusió dels que pateixen desavantatges socials i exclusió.

A més de rebre retroacció directa de ciutadans i organitzacions de Gal·les, també han creat un equip d'avaluació permanent que proporciona avaluacions formatives contínues sobre la feina feta. Les reaccions constants provinents de la consulta i les activitats d'avaluació ja han permès fer canvis importants tant en l'estratègia com en la manera de dirigir-la.

I encara més, l'Assemblea ofereix dedicació i un compromís complet amb un govern altament obert, tant a través de la visibilitat de les respostes del fòrum i els informes d'avaluació que hem comentat com (encara més rellevant) a través de la base de dades d'actuacions que permet que tothom pugui veure què han acordat els altres i fer un seguiment del procés.

En aquest context, Gal·les es mou en períodes d'actualització d'un a tres mesos, perquè la gent tingui més informació disponible. Les actuacions relacionades es porten a terme mitjançant un ampli ventall de col·laboradors i una e-cooperació intensa entre els actors regionals que hi prenen part. L'Assemblea ofereix supervisió i coordinació i fomenta una cooperació i associació que permeten un plantejament integrat coherent. Així mateix, és responsable de les seves actuacions com a exemple de la metodologia que ella mateixa fomenta.

El desenvolupament global de la modernització de la gestió interna, de l'ús de les TIC per a l'optimització dels processos administratius i la millora d'altres processos empresarials, és poc freqüent al Regne Unit i l'Assemblea està buscant un canvi en aquest sentit. Per això és difícil avaluar tan aviat les actuacions específiques i la seva contribució a la modernització. L'equip d'avaluació del *Cymru Ar-Lein* està posant a prova actualment uns indicadors de rendiment que s'utilitzaran per mesurar el progrés. Certament, de manera interna a l'Assemblea, es pot considerar que el desenvolupament general de la modernització de la gestió interna és alt.

Segurament l'únic ingredient que manca per a una bona Administració electrònica és el portal regional global de la societat gal·lesa que segueixi la filosofia que han adoptat d'anar en sentit ascendent enlloc de descendent.

Els components clau que s'han identificat i marcat en l'exemple gal·lès són la consulta pública (e-democràcia), una forta tendència a iniciatives d'avaluació permanent i un èmfasi en les xarxes de banda ampla, a més d'un enfocament orientat a la sostenibilitat.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A GAL·LES

Web	<i>Cymru Ar-lein</i> : www.cymruarlein.wales.gov.uk	
Pressupostos	Pressupost total per a tres anys (aprox.)	300.000.000
(en €)	Pressupost per a la Unitat d'Estratègies de les TIC, dels quals,	1.500.000
	per a gestió estratègica	375.000
	per a promoció	375.000
	per a avaluació	375.000
	per al portal Tot Gal·les	375.000

Quantitat de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.)

El 100 % dels funcionaris estan connectats a Internet dins l'Assemblea.

Punts públics d'accés a Internet (PIAP)

A Gal·les hi ha 250 punts públics d'accés a Internet.

* Per a més dades estadístiques sobre les TIC i l'Administració electrònica, veg. www.wales.gov.uk/stats i www.cymru.gov.uk/stats.

Llombardia⁶¹

Llombardia en poques paraules:

País	Itàlia
Estructura estatal	Estat regionalitzat (20 regions i dues províncies autònomes)
Superfície	23.861 km ²
Població	9 milions (aprox.)
PIB per càpita	26.589 €*
Llengua	Italià
Estructura regional	<i>Consiglio Regionale</i> (Parlament) <i>Giunta Regionale</i> (Govern) <i>Presidente della regione</i> (president de la regió)

Competències regionals

Les regions tenen poder legislatiu i regulador en tots els temes que no estan reservats exclusivament a l'Estat. El Govern estatal manté competències en temes com ara defensa, política exterior, justícia o educació. D'altra banda, les regions tenen autonomia econòmica en ingressos i despeses.

* Estadística aplicada. Estadística general tema 1, 2002. PIB regional a la UE, 1999

61 Les dades, la informació i les entrevistes les han concedides la Direcció General de Nova Economia, Investigació i Innovació Tecnològica de Llombardia, i els centres de competències regionals de l'Administració electrònica i la societat de la informació (FORMEZ), de Roma.

A. LA UTILITZACIÓ DE LES TIC EN LES ADMINISTRACIONS REGIONALS

1. L'Administració electrònica i les estratègies de la societat de la informació

En el document sobre estratègies *elomb@rdia – From eGovernment to eGovernance*, la regió de Llombardia s'ha autoassignat un paper i uns objectius més ambiciosos que el que generalment acceptarien les altres administracions regionals italianes:

“L'evolució de les tecnologies de la informació [...] imposa a la regió de Llombardia la necessitat urgent de redefinir el seu propi paper en la societat de la informació i d'implantar nous mètodes a través dels quals poder dirigir l'actuació en *governança* [...]. La informació tendeix a tenir característiques de bé universal, [...]. Per això, un dels majors reptes per a l'Administració pública és la informació i la disseminació del coneixement, que està cridada a assumir totalment el paper institucional que li correspon, per garantir la participació democràtica dels ciutadans [...].

La regió de Llombardia és conscient que el seu sistema social i econòmic, pel que fa a la societat de la informació, pot donar molts fruits en innovació i s'està imposant a si mateixa un dels sistemes regionals més avançats d'Europa. Malgrat tot, queda molt camí per fer per millorar encara més la competitivitat i la qualitat dels serveis.”

Aquesta visió del desenvolupament de la societat de la informació a la regió tal com la descriu el document sobre estratègies es va aprovar l'abril del 2002. S'inspira en els principis de col·laboració ciutadana, transparència i lògica i en el de compartir el coneixement. Els objectius clau són connectar en xarxa els sistemes administratius públics de Llombardia, assegurar l'accés a la comunicació i la disseminació de la innovació tecnològica.

Aquest punt de vista s'estructura des de tres àrees. En primer lloc la connexió en xarxa del sistema administratiu públic (és a dir, de govern a govern, i de govern a treballador); en segon lloc, la relació entre l'Administració pública i els usuaris (és a dir, de govern a ciutadà i de govern a empreses) pel que fa a drets d'accés; en tercer lloc, la relació amb el mercat de les comunicacions (serveis). En aquest últim, l'Administració regional no hi té un paper directe sinó que és més aviat un vincle amb el mercat.

El Govern llombard ressalta el fet que s'encarrega de proporcionar els

ingredients necessaris per tenir una visió global de l'Administració electrònica i de l'e-governança, i que afavoreix una major implicació de les economies socials i de mercat. La intenció de l'Administració és establir un diàleg estructurat amb els participants institucionals i mercantils per poder construir un pacte regional per a la societat de la informació.

El juny del 2003 es va adoptar el primer pla d'actuació que resumia en tres grans grups els objectius, les responsabilitats, els calendaris i els recursos d'uns 100 projectes regionals, així com els instruments per governar i monitoritzar la iniciativa (que eren el comitè d'orientació, el pla d'actuació i l'observatori –vegeu més avall–). Actualment, tots els instruments relacionats són plenament operatius i s'ha complert el calendari establert.

El document sobre orientació estratègica *elomb@rdia* – *From eGovernment to eGovernance*, tot i que preveia un termini bastant llarg, també cobreix el període legislatiu actual (fins a la primavera del 2005). S'està desenvolupant el pla d'actuació amb revisions anuals i amb perspectives en vista a tres anys.

L'estratègia llombarda i les actuacions associades es coordinen d'acord amb les pautes europees (e-Europa) i les del Govern italià. Per exemple, alguns dels indicadors que ha adoptat Llombardia són els mateixos que els de referència de la iniciativa e-Europa (vegeu més avall). A més, tant el suport que va rebre la Conferència europea sobre Administració electrònica de Como el 2003 com el de la Conferència sobre TSI de Milà el 2003, són testimonis del desenvolupament intens de les relacions de Llombardia amb els seus socis europeus i italians en el tema de la societat de la informació. En el cas d'Itàlia, es preveu un acord marc important que coordini els recursos dels projectes d'interès comú per a les regions i la nació.

2. El llançament del portal

Quan es va llançar el portal llombard l'Administració regional va aprofitar una nova eina acabada de dissenyar i oberta a tothom per posar a prova tots els e-projectes que acabem d'anomenar i per integrar diversos e-serveis. Es van trobar amb força obstacles tècnics i de contingut. La preocupació principal durant el llançament de la plataforma comuna era que es mantinguessin els recursos financers, que actualment es distribueixen a través dels compromisos multianuals que hem descrit abans. Una segona preocupació, que compartien tots els organismes administratius que havien d'adaptar el seu sistema a les tecnologies de la informació, va ser la de desenvolupar un marc legal vinculant, que permetés als actors individuals utilitzar la iniciativa de manera fiable. Un tercer problema que es va detectar a Llombardia va

ser l'escassetat de coneixements sobre com usar les noves tecnologies i la necessitat de proporcionar programes de formació especialitzada. Per acabar, naturalment, hi havia (i encara hi ha) la necessitat d'enllaçar tots els subportals i e-projectes amb l'aplicació regional global per formar els fonaments per a un plantejament d'Administració electrònica pràctic en benefici de tots els ciutadans llombards.

3. Canvis organitzatius i gestió de l'e-projecte

El juny del 2000 es va crear una nova divisió assessora sobre la societat de la informació que va passar a ser responsabilitat de la nova Direcció General d'Artesania, Nova Economia, Investigació i Innovació Tecnològica dins del Govern llombard. La responsabilitat directa dels temes d'Administració electrònica segueix sent de la Direcció General de Presidència.

La governança global i la implantació dels objectius establerts es porta a terme conjuntament des de totes dues direccions, en col·laboració amb altres direccions generals que participen en la coordinació de les iniciatives a través de comitès especials i de grups de treball.

A continuació detallarem aquests comitès regionals, que defineixen les estratègies en l'àrea de la societat de la informació i l'Administració electrònica.

- El Comitè d'Orientació per a la Societat de la Informació (CoSI) (que encreua departaments de diverses direccions generals), coordina els desenvolupaments dels projectes regionals i estableix les noves propostes. Engloba uns 20 coordinadors regionals de diferents direccions generals de l'Administració llombarda, i se solen reunir entre 15 i 20 vegades l'any.
- El Comitè d'Orientació sobre els Sistemes d'Informació i Comunicació dona suport al desenvolupament dels projectes d'Administració electrònica.
- L'Equip de la Societat de la Informació, format per directors generals de la regió, es reuneix tres o quatre cops l'any per comprovar la consistència de les diverses activitats regionals amb els objectius estratègics globals i garantir-ne la implantació. Hi ha grups de treball específics que s'encarreguen de desenvolupar una sèrie de projectes estratègics. El secretari general del Govern regional és l'encarregat de coordinar aquest equip.
- L'Organisme de Coordinació de Directors Generals (CoDiGe) ha de validar els projectes regionals i proporcionar-los les responsabilitats i els recursos necessaris.

A més, per tractar temes organitzatius relacionats amb l'Administració electrònica i la societat de la informació, també hi ha diversos actors que donen suport a les estructures de departaments encreuats que hem esmentat abans:

- Llombaràdia Informàtica, que està controlada totalment per l'Administració regional i es va crear especialment per proporcionar serveis i per a temes de consultoria.
- L'Institut Regional de Recerca (IRER), que pertany a la regió de Llombaràdia, proporciona serveis d'investigació i estudis.
- L'Institut Regional d'Administració Pública (IREF), que també pertany a la regió de Llombaràdia, és la responsable de temes relacionats amb la formació del funcionariat.
- El Comitè Tècnic i Científic (CTS), que consisteix en cinc o sis personalitats acadèmiques que han de formular observacions sobre determinats temes.

Altres actors que tenen un paper de suport *ad hoc* són les següents institucions universitàries llombardes:

- Universitat Politècnica de Milà
- Universitat de Milà
- LIUC: Universitat Cattaneo Castellanza
- IULM: Universitat de Llengua i Comunicació de Milà.

Una altra institució important, creada pel Govern nacional en col·laboració amb les autoritats públiques regionals italianes, són els centres de competències regionals (RCC)⁶² per l'Administració electrònica i la societat de la informació.

La idea d'establir aquests centres es va començar a idear al final del 2001. El principal paper de les autoritats regionals en el pla nacional de l'Administració electrònica (és a dir, la gestió i la coordinació de tot el sistema d'Administració local), va ser una càrrega excessiva. Les regions van reclamar ajuda per poder executar les noves competències. Les necessitats comunes de les regions i del Departament d'Innovació i Tecnologia, juntament amb la determinació de respondre a aquestes necessitats amb una solució única (els centres de competències regionals), es van fer patents oficialment en un acord entre aquestes parts el 21 de març del 2002, el Protocol

62 Per a més informació sobre els RCC, veg. el "Primer informe sobre innovació a les regions italianes" de l'abril del 2003. L'informe complet només està disponible en italià al web [http:// www.crcitalia.it](http://www.crcitalia.it).

d'Entesa.

L'abast inicial d'aquests centres, així com els objectius de les activitats d'assistències que es van assignar a aquests i a les autoritats locals, es poden resumir de la manera següent:

- Ajudar i reforçar el coneixement de les administracions locals i regionals sobre el desenvolupament de l'Administració electrònica i de les iniciatives de la societat de la informació.
- Augmentar l'atenció i la comprensió dels responsables polítics sobre els temes que s'han de tractar, el seu paper potencial per al canvi i la importància d'*actuar de comú acord*.
- Difondre els models, els plantejaments i les eines compartides sobre els aspectes crítics (d'organització, gestió i cultura) dels processos d'innovació en l'Administració pública.
- Promoure la cooperació en aquests temes dins els sistemes regionals i també entre regions.
- Proporcionar informació útil i constant sobre el progrés i els avenços de les polítiques d'Administració electrònica i de la societat de la informació nacionals i regionals.

Finalment, el projecte pretén promoure una xarxa nacional de centres de competències regionals. Es vol que aquesta xarxa creï un hàbit de cooperació i d'intercanvi de coneixement horitzontal entre els mateixos centres. Per fomentar aquesta evolució i el desenvolupament de les relacions entre centres ja s'han assignat un o més especialistes en temes d'Administració electrònica. Llombardia també té un centre de competències regionals a la capital, Milà.

Pel que fa a la reestructuració de la gestió interna de l'Administració regional, ja s'han observat els primers resultats de la implantació de l'Administració electrònica i les estratègies i actuacions en les TIC. Per exemple, s'han dut a terme canvis d'organització en l'establiment de les estructures adequades per gestionar determinats processos electrònics mitjançant l'assignació de més poders i recursos als directors generals que treballen en la nova xarxa econòmica (els que hem descrit anteriorment). Altres exemples són la unificació de serveis i unitats internes. S'ha enllaçat el servei informatiu regional amb el servei de comunicacions. Així, totes les comunicacions internes, que primer eren responsabilitat de la nova Direcció General d'Afers Generals, a causa del seu desmantellament ara són competència de la Direcció General de Recursos i Pressupostos. S'han assignat competències específiques referents a l'economia de xarxa al director general responsable de la investigació i la innovació tecnològica com a resultat de la creació de la unitat organitzativa encarregada d'establir les estratègies

i pautes del desenvolupament de la societat de la informació. En la majoria de direccions generals s'han subcontractat diverses feines tècniques relacionades amb les TIC.

A més, la introducció de les tecnologies de xarxa requeria la fusió de diversos webs individuals en un únic portal regional de Llombardia, que obtindria els continguts d'un esbós ampli i d'un procés autònom de desestructuració jeràrquica. Aquests temes tenen un impacte significat en els mètodes de treball i en les pràctiques diàries de l'Administració.

S'han introduït més canvis relacionats amb l'entrada en línia d'alguns serveis ja existents, sobretot els que estan relacionats amb aquests temes:

- Ús de sistemes de correu electrònic
- Establiment de programari per a la gestió de documents laborals
- Activació d'un sistema de protocol totalment automatitzat
- Subcontractació de funcions tècniques, no estratègiques
- Redisseny dels centres de servidors
- Augment estratègic de les funcions socials d'abast regional
- Disseminació del sistema d'accés a la xarxa d'agències en el territori de Llombardia
- Comunicació interna (per la intranet) i externa (pel portal institucional)
- Sistema de control i programació
- Activació del sistema de targeta intel·ligent ciutadana.

En conclusió, la iniciativa política de la Junta Regional i les actuacions relacionades amb la societat de la informació en la regió (juntament amb les altres parts de l'Administració) és un dels impulsos més grans per a l'estratègia general de modernització de la regió de Llombardia.

a) Actors principals

El coordinador principal de l'estratègia d'organització administrativa regional de Llombardia és la Direcció General de Presidència. Tots els organismes i instruments que hem anomenat col·laboren en la tasca, però bàsicament rep i segueix ordres del grup CoDiGe (organisme de coordinació de directors generals).

b) Aspectes tècnics

Les diferents organitzacions administratives implicades han identificat una sèrie de problemes comuns relacionats amb els aspectes tècnics de la implantació del projecte de TIC a la regió: estandardització de sistemes diferents com el correu electrònic, harmonització de sistemes d'accés a la xarxa (de veu i dades), utilització d'una base de dades en el seu centre de servidors propi, una arquitectura tecnològica basada en un ús

intensiu dels servidors de nova generació amb sistemes operatius sense propietari i un sistema basat en connexions de fibra òptica entre oficines.

c) *Desenvolupament de les aptituds per l'Administració electrònica*

S'han hagut de millorar les aptituds d'Administració electrònica dels organismes regionals en general, així com les dels funcionaris que desenvolupen funcions internes a Llombardia pel que fa als projectes específics de desenvolupament. S'ha aconseguit gràcies a una formació inicial bàsica sobre diversos paquets informàtics i amb cursos futurs que s'estan planificant.

B. EL RENDIMENT DELS E-SERVEIS A LA REGIÓ

L'Administració regional ja ha desenvolupat diferents projectes i serveis que ofereix en línia i altres iniciatives electròniques enfocades a temes com la millora de l'accés als serveis. Es tracta de diferents tipus de projectes i se situen en les tres àrees que hem descrit en el primer apartat del punt A. Els projectes i serveis més interessants que s'ofereixen en línia i que es considera que són innovadors es refereixen als temes següents:

- Llombardia integrada.⁶³ Es tracta d'una xarxa privada dins l'Administració pública per a l'intercanvi segur d'informació i certificats. És gratuïta, l'afiliació és voluntària, i proporciona les infraestructures tecnològiques i les eines organitzatives necessàries perquè tothom pugui accedir d'una manera fàcil i segura a un ampli ventall de serveis informatitzats. Actualment aquesta infraestructura connecta 2.000 entitats llombardes dins d'una estructura mixta però no jeràrquica.
- Targeta regional de serveis (CRS). La targeta regional de serveis, que és la targeta intel·ligent ciutadana, pot incloure firmes digitals. Es va provar el 2001 en el sector de la sanitat a la província de Lecco i la seva distribució final a uns nou milions de ciutadans llombards va finalitzar el 2005.
- Ajudes públiques al sector agrícola.
- Portal d'ocupació per promoure l'adequació entre l'oferta i la demanda de treballadors.

A més, una gran quantitat d'organismes i entitats han dissenyat específicament alguns serveis per proporcionar un accés més fàcil als usuaris de serveis integrats com ara els següents:

63 La taula completa dels projectes actuals i la seva àrea d'actuació es pot consultar en el document *e-lomb@rdia*.

- Tot en un: portals municipals fora de línia (actualment s'està desenvolupant la versió en línia) que simplifiquen i coordinen els procediments administratius de les empreses.
- Espai regió: sistema d'accés fora de línia a la informació ciutadana que s'ha subcontractat actualment.
- Portal institucional: web ampli que proporciona accés a informació i serveis tant als ciutadans com a les empreses i als mitjans de comunicació.
- Targeta regional de serveis (vegeu més amunt).
- Llombardia integrada (vegeu més amunt).
- Paquets integrats d'ajuda a les pimes (PIA).
- Portal d'ocupació (vegeu més amunt).

Tal com ja hem esmentat abans quan tractàvem les estratègies, Llombardia s'ha situat propera a la iniciativa d'e-Europa i utilitza alguns dels indicadors de la llista de referència europea per mesurar el grau de rendiment dels seus serveis. A continuació en mostrem els resultats:

Ciutadans		Empreses	
Impost sobre la renda	3	Contribució a la seguretat social dels treballadors	N.D.
Sol·licituds de treball	N.D.	Taxa corporativa	N.D.
Prestacions de la Seguretat Social	1	IVA	N.D.
Documentació personal	N.D.	Registre de noves empreses	N.D.
Registre de cotxes	N.D.	Enviament de dades estadístiques	N.D.
Sol·licitud de permisos de construcció	N.D.	Declaració de duana	N.D.
Declaracions policiaques	N.D.	Permisos mediambientals	2
Biblioteques públiques	1	Provisió pública	3
Certificats de naixement i matrimoni	N.D.		
Accés a l'educació secundària	2		
Canvi d'adreça	N.D.		
Serveis relacionats amb la salut	2		

Aquesta alineació amb les altres iniciatives i programes europeus també es fa patent en l'afiliació activa i la col·laboració de Llombardia en diversos organismes europeus, com ara l'Associació dels Quatre Motors (juntament amb Roine-Alps, Baden-Württemberg i Catalunya) i l'Associació ARGE-Alp, un grup de regions de la zona dels Alps. Aquesta cooperació es mostra en les reunions especials sobre temes de TSI i en els webs. A més, la regió de Llombardia sempre ha estat oberta a l'intercanvi d'experiències (sobretot amb relació als projectes de la llista anterior) i a la transferència de coneixements vers les organitzacions que hi estiguin interessades.

C. EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TSI

Els principis essencials de la participació de l'Administració regional llombarda en la societat de la informació són la predisposició per compartir el coneixement, la participació de totes les parts interessades, la transparència, l'intercanvi de pràctiques o la lògica de xarxa, entre d'altres.

Aquesta tendència clara per assumir la direcció i l'establiment d'una agenda en la regió han portat el Govern a determinar les relacions d'abast tant regional com estatal en el camp de les TIC. Així, s'han obert dues branques (delegacions) a Brussel·les i Roma i, més concretament, s'ha intentat aconseguir la col·laboració del ministre italià responsable de la innovació i les tecnologies. S'ha intentat definir un acord comú sobre un programa marc per coordinar les polítiques nacionals i regionals en l'àrea de la societat de la informació.

Dins de les regions, la implicació de les autoritats locals (*Comuni, Comunità Montane i Province*) és igual d'important. S'ha establert legalment la Conferència Regional d'Autoritats Locals a través de la Llei regional 1/2000, que supervisa el desenvolupament municipal de la zona.

Quant a les operacions, s'han activat instruments regionals específics per coordinar i donar suport a la integració de totes les administracions públiques llombardes. Un exemple és el *SiSCoTel*, que desenvolupa sistemes de telecomunicacions integrats d'abast supramunicipal. Una altra demostració clara que les TIC poden ajudar a "superar la visió normalment limitada de les comunitats petites i a crear una nova cultura basada en la cooperació local per reforçar el sistema autonòmic local" és el fet que 30 projectes on participaven gairebé 400 municipalitats han estat un èxit l'any 2001. El projecte de Llombardia integrada (la xarxa virtual privada entre les administracions públiques llombardes) també col·labora en la promoció de la cooperació i la coordinació entre tots els participants.

Tant les activitats formals com les informals són resultat de la tendència descentralitzadora del sistema constitucional italià. La reforma del títol cinquè de la Constitució italiana l'any 2000 va atorgar a les regions italianes moltes més competències europees. Durant els últims cinc anys, Llombardia ha delegat algunes competències a instàncies administratives inferiors (*Comuni, Comunità Montane, Province*) en temes com agricultura, formació, medi ambient i transport. Els governs atribueixen aquestes transferències de competències a estratègies i actuacions d'Administració electrònica

nacionals i regionals. De moment no s'ha discutit sobre la reorganització política, institucional i funcional de les administracions públiques llombardes en el context de les oportunitats que ofereixen les TSI.

D. AVALUACIÓ FINAL

El Govern llombard ha enfocat els seus esforços a les estratègies de la societat de la informació i als plans d'actuació per posar en línia un primer grup de serveis i d'informació així com a la necessitat corresponent de canviar i arranjar els processos i les estructures administratius. Així, si ho comparem amb altres organitzacions públiques italianes d'igual grandària (ministeris, administracions de ciutats grans, agències, etc.), es fa evident que la modernització de la gestió interna es pot qualificar de *bona* (tots els funcionaris tenen accés a la xarxa interna i la utilitzen) i *molt bona* (alguns procediments, sobretot en la comptabilitat i el protocol, s'han desenvolupat àmpliament i ja s'han integrat i han eliminat la paperassa).

Si ho comparem amb algunes organitzacions privades italianes (empreses grans, cambres de comerç, universitats privades, etc.), encara es podrien millorar aspectes com ara la redundància d'informació en algunes bases de dades, l'ús de les signatures electròniques i la compleció dels processos d'integració digital. Llombardia també ha rebut un fort impuls gràcies a la gestió d'un president amb poder, que els ha permès empènyer els límits de les competències regionals i crear-se una reputació de sistema socioeconòmic avançat.

El compromís adquirit en l'escena europea en temes de nova economia els pot ajudar a fomentar els avenços d'aquestes primeres victòries. Els components clau de l'Administració electrònica a Llombardia són l'èmfasi en l'estandardització (en el sentit més ampli), l'ús de pactes regionals, el marc legal i organitzatiu i les iniciatives en temes d'e-democràcia.

LES XIFRES CLAU DE LES TIC A LLOMBARDIA

Web www.regione.lombardia.it

Pressupostos Valor total estimat d'inversions futures 800.000.000

(en €) Pressupost total anual per a les TIC 60.00.000

Font: Pla d'actuació 2003; és probable que aquestes inversions augmentin i disminueixin durant la legislatura

Quantitat de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.)

El 100 % dels funcionaris regionals

Quantitat estimada d'usuaris

Aproximadament 500.000

ANNEX

ANNEX

Gener del 2003

QÜESTIONARI PREPARATORI

**I. LLANÇAMENT DEL PROJECTE I ESTRATÈGIES DE LES TIC I
L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA A LES REGIONS**

1. Resumeixi breument (màx. 1 pàg.) les polítiques governamentals (objectius, responsabilitats, finançament, etc.) referents al desenvolupament de les TIC en les autoritats regionals. Especifiqui si aquestes polítiques formen part d'una iniciativa de govern més àmplia (reforma, modernització, etc.).
2. Indiqui'ns adreces de webs on es documentin aquestes polítiques.
3. Digui si hi ha alguna relació amb la iniciativa e-Europa de la UE (si l'han utilitzat de guia, per exemple).
4. Descrigui les fases principals de la seva estratègia o pla d'actuació.
5. Descrigui els comitès, els grups especials de treball, l'organigrama, els grups de suport, etc., que han preparat per fer front a les necessitats d'aquesta estratègia.
6. Descrigui amb detall el pressupost previst, incloent-hi la promoció, les despeses de màrqueting, la localització de recursos, el calendari, etc. (màx. 2 pàg.).
7. Expliqui quan van llançar el portal del Govern regional i descrigui els obstacles que va trobar en les fases inicials (retards, falta de pressupost) pel que fa als aspectes següents: rendiment tecnològic, cooperació i coordinació amb altres organitzacions, efectivitat i precisió en l'establiment de les iniciatives de màrqueting i comunicació, aspectes culturals, etc. (1-2 pàg.).
8. Expliqui si van tenir en compte el punt de vista dels usuaris o de grups diana seleccionats durant el procés.

II. RENDIMENT DELS e-SERVEIS

9. Faci una llista i descriu breument un màxim de cinc dels serveis més importants que la seva administració ofereix en línia, i tingui en consideració especialment els serveis que tenen un plantejament innovador, són originals pel que fa al tracte amb els ciutadans o són particularment interessants per als organismes públics (màx. 2-3 pàg.).
10. Doni una estimació, si pot ser, de la quantitat total d'usuaris (en % o en xifres).
11. Indiqui per mitjà dels 20 indicadors de referència de la UE (12 per als ciutadans i 8 per a les empreses) si el seu portal ofereix els serveis que anomenem a continuació, així com el grau de rendiment de cada servei (1-4).¹

Ciutadans	Marqueu i indiqueu grau de rendiment	Empreses	Marqueu i indiqueu grau de rendiment
Impost sobre la renda		Contribució a la seguretat social dels treballadors	
Sol·licituds de treball		Taxa corporativa	
Prestacions de la Seguretat Social		IVA	
Documentació personal		Registre de noves empreses	
Registre de cotxes		Enviament de dades estadístiques	
Sol·licitud de permisos de construcció		Declaració de duana	
Declaracions policiaques		Permisos mediambientals	
Biblioteques públiques		Provisió pública	
Certificats de naixement i matrimoni			
Accés a l'educació secundària			
Canvi d'adreça			
Serveis relacionats amb la salut			

1 Grau 1: només informació; grau 2: interacció unidireccional, per exemple, descàrregues; grau 3: interacció bidireccional, per exemple, iniciar un procés administratiu; grau 4: execució de tot el procés.

12. Descriu els instruments que han utilitzat per avaluar l'eficiència, la qualitat, el grau d'utilització i la funcionalitat dels serveis electrònics. Si les té, doni estadístiques amb una descripció detallada de la seva rellevància.
13. Els serveis paneuropeus poden contribuir a l'uropeïtzació de la vida social, política i econòmica. Descriu els plans i projectes que ha dut a terme la seva administració en aquest aspecte (actualment i en un futur proper).

III. CANVIS ORGANITZATIUS I MILLORA I MODERNITZACIÓ DE LA GESTIÓ INTERNA, INTERMÈDIA I EXTERNA

14. Descriu l'organigrama o la taula organitzativa de les tasques relacionades amb l'ús de les TIC i l'Administració electrònica en la seva autoritat regional, en forma de taula si és possible.
15. Expliqui fins a quin punt el proveïment de serveis governamentals en línia ha exigut canvis en el funcionament intern o en l'estructura organitzativa de la seva administració, i, si ha calgut crear noves estructures organitzatives, descriu-les.
16. Descriu els aspectes tècnics més importants pel que fa al desenvolupament de l'organització i el flux d'informació i comunicacions (estàndards, utilització de bases de dades, arquitectura tecnològica, etc.).
17. Expliqui quin actors (unitats de tecnologies de la informació, comissions intraministerials, grups especials de suport, consultories externes, etc.) han tingut un paper més important pel que fa a l'estratègia organitzativa del projecte i descriu breument el perfil de cadascun durant el procés.
18. Expliqui com avaluaria el desenvolupament general de la modernització de la gestió interna (pel que fa a la integració de serveis i unitats, a l'obligació de rendre comptes sobre el proveïment de serveis, a la gestió de dades i webs o a l'optimització dels processos administratius).
19. Expliqui com han superat les barreres legals i institucionals a l'hora de promocionar serveis conjunts integrats i de donar incentius perquè la gent treballés entre diferents departaments del Govern i els sectors públics.
20. Descriu com ha aconseguit les habilitats i capacitats necessàries per implantar el projecte d'Administració electrònica a la seva administració.

IV. PAPER I RENDIMENT DE L'ADMINISTRACIÓ REGIONAL EN LES TIC

21. Defineixi els seu paper com a Administració regional en la implantació de les TIC al seu país. Faci una llista de les virtuts i dels defectes de la seva regió en aquest sentit (estàndards, respostes, coneixement dels clients, facilitats i coordinació, repàs dels comptes).
22. Descrigui la relació amb les altres instàncies del Govern (europeu, nacional i subregional) al llarg del projecte. Especifiqui si han trobat mecanismes o instruments per fomentar la cooperació i coordinació entre instàncies.
23. Expliqui si han delegat tasques a altres instàncies administratives (subregionals, nacionals) i, en cas afirmatiu, especifiqui quines.
24. Descrigui la influència que el desenvolupament de les TIC i altres serveis relacionats ha tingut en el debat territorial sobre competències i organització política, funcional i geogràfica.

V. IDENTIFICACIÓ DE BONES PRÀCTIQUES

25. Per obtenir una perspectiva més interactiva dels indicadors de referència, seleccioni dues fites de la seva regió que consideri exemplars, originals o particularment interessants (pel que fa a les estratègies de les TIC, als e-serveis, als mitjans de comunicació, als canvis organitzatius, etc.). Descrigui breument dues bones pràctiques i argumenti per què constitueixen un bon exemple i com es podrien transferir a altres organitzacions públiques.

VI. DADES ESTADÍSTIQUES SOBRE LES TIC A LA SEVA REGIÓ

26. *a)* Percentatge de funcionaris connectats a Internet (correu electrònic, web, etc.) el 2001/2002.
- b)* Pressupost total per a despeses relacionades amb les TIC i, concretament, amb les actuacions de l'Administració electrònica.
- c)* Quantitat mitjana d'usuaris diaris i perfil.
- d)* Quantitat de ciutadans usuaris d'Internet i quantitat de punts d'accés a Internet (públics).
- e)* Altres dades rellevants disponibles.

La proliferació de l'Administració electrònica i la seva implantació correcta a les regions d'Europa depenen en gran mesura del clima històric i cultural que preval a les regions individuals.

Moltes regions tenen plans i estratègies d'Administració electrònica ben redactats i plantejats; no obstant això, el valor real i l'èxit de les e-iniciatives només es podrà avaluar depenent del que s'hagi executat i dels resultats tangibles que n'hagin derivat.

Aquesta publicació proporciona una visió interna profunda sobre el plantejament i el progrés de l'Administració electrònica en sis regions importants d'Europa (Baden-Württemberg, Catalunya, Escòcia, Flandes, Gal·les i Llombardia). A partir dels casos estudiats, no només es poden identificar els punts forts, els progressos i fins i tot algunes omissions, sinó que, si s'observen els resultats objectivament, també es poden identificar els punts en què les pràctiques actuals es podrien estendre per facilitar el desenvolupament de projectes transeuropeus útils que donessin suport a la iniciativa d'e-Europa, és a dir, encoratjar i facilitar la cooperació i la llibertat de moviments a Europa.

En aquest context, el Pla d'actuació sobre e-Europa ha estat clarament una gran influència a l'hora de donar forma a les polítiques, els plans i els programes de les regions estudiades; així mateix, també s'ha utilitzat com a punt de referència per avaluar els progressos.

Aquesta publicació mostra fins a quin punt es poden estalviar recursos i temps en la implantació de l'Administració electrònica si es fa correctament. Tothom vol desenvolupar serveis adequats i útils a tot Europa, però els recursos escassegen; per tant, el millor seria concentrar-se a millorar la informació que ja està disponible a través dels programes europeus, afegint-hi informació sobre les millors pràctiques locals i regionals.

Aquesta publicació no només mostra els diferents progressos (a vegades molt diferents) que han assolit les sis regions en un espai breu de temps, sinó que també dona peu a una reflexió sobre el futur. Els temes que s'han tractat són l'estratègia i el llançament de les iniciatives individuals d'Administració electrònica, l'organització i la gestió d'aquests projectes tan ambiciosos, la provisió i el rendiment dels serveis a les regions i, sobretot, el paper dels actors regionals en el desenvolupament de les tecnologies de la societat de la informació (TSI) en el seu territori.

El repte els propers anys serà continuar el treball començat i millorar-lo a través d'un desenvolupament a escala europea.

ISBN 84-393-7063-6



9 788439 370635