

# **ICT Governance nella Pubblica Amministrazione**

**Marco Gentili**

Area Governo e Monitoraggio delle Forniture ICT



# Area Governo e Monitoraggio Forniture ICT

---

## **Governo e qualità delle forniture ICT**

### **centro di competenza sull'acquisizione delle forniture ICT**

strategie di acquisizione e appalto pubblico, studi di fattibilità e analisi costi/benefici, contratti e capitolati tecnici

project management, monitoraggio, assessment, di contratti/progetti  
assicurazione qualità, indicatori di qualità, customer satisfaction e CRM  
analisi di risultati e ricadute di contratti/progetti ICT, benchmarking

### **gestione delle Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della PA**

## **Monitoraggio dei contratti e progetti delle PAC e del CNIPA**

### **monitoraggio dei contratti ICT di grande rilievo D.Lgs. 39/93**

verifica l'operato delle società di monitoraggio qualificate dal CNIPA  
verifica di risultati conseguiti, costi sostenuti, benefici ottenuti, di  
contratti/progetti ICT strategici

## **Monitoraggio dei progetti delle PAL**

### **monitoraggio dei progetti finanziati dal CNIPA**

per lo sviluppo della Società dell'Informazione e dell'e-Government



---

# **e-Government**

## **non solo innovazione tecnologica**



# e-Government

## non solo innovazione tecnologica

---

Coniugando **Information Technology (IT)**, **Pubblica Amministrazione (PA)**, **Utenti finali** (cittadini ed imprese) si parla di **e-Government**

L'accento è spesso posto sugli aspetti di innovazione tecnologica  
**back-office**

- Sistema pubblico di connettività, reti e larga banda

- Sistemi open source

- Protocollo informatico e workflow management

- Qualità dei dati

### **front-office**

- Carte di accesso e sicurezza

- Gestione della multicanalità

- Servizi on-line per cittadini ed imprese

**L'innovazione dell'e-Government non è solo tecnologica**  
**E' necessario analizzare la Governance dell'e-Government**



# Governance dell'e-Government innovazione per l'innovazione

---

## **Un nuovo modello di governance dell'ICT pubblica**

**Visione condivisa**

**Piano di e-Government**

**Cooperazione tra amministrazioni**

**Selezione dei progetti migliori**

**Supporto alle amministrazioni**

**Stipula di convenzioni con i progetti per il cofinanziamento**

**Cofinanziamenti erogati in funzione dei risultati raggiunti**

**Pianificazione esecutiva dei progetti**

**Riuso delle soluzioni realizzate**

**Monitoraggio dei progetti selezionati**

**Risoluzione delle convenzioni dei progetti critici**

**Ritorno degli investimenti**



# Visione condivisa con PAC, Regioni e Enti locali

---

## **e-Government per un federalismo efficiente - Una visione condivisa, una realizzazione cooperativa**

Conferenza unificata Stato - Regioni, Città e Autonomie Locali

Definizione di un **Quadro di riferimento comune, tecnico e organizzativo**, per garantire un'attuazione coerente e coordinata dei processi di e-Government in tutto il territorio nazionale

interconnessione tra tutte le PA e tra le PA, i cittadini e le imprese

strumenti di accesso ai servizi erogati sul canale telematico

modalità di erogazione dei servizi sul canale telematico

requisiti per garantire la sicurezza

architetture che garantiscono l'interoperabilità dei servizi sul territorio nazionale

sistemi federati e riuso delle soluzioni

strutture organizzative per l'attuazione dell'e-government

architetture condivise di sistema

Creazione di un organismo tecnico di condivisione, il **Tavolo Congiunto Permanente** (TCP) emanazione della conferenza unificata



# Piano di e-Government

I<sup>^</sup> fase di attuazione (ott 01 - apr 03 – dic 06)

---

## Obiettivi

erogare servizi on-line a gran parte dei cittadini e delle imprese  
semplificare, rendere efficienti e competitive le PA  
integrare PAC e PAL

## 3 linee di azione fortemente correlate fra loro

definire di un **quadro tecnico e metodologico** di riferimento  
condivisione con le Regioni e gli Enti locali (TCP e Conferenza Unificata)

creare la rete dei **Centri Regionali di Competenza** (CRC)

promuovere **progetti di e-government** volti allo sviluppo di servizi  
infrastrutturali e servizi on-line a cittadini ed imprese

Avviso per la selezione dei progetti

134 progetti per complessivi 500 M€ di cui 120 M€ cofinanziati

4.700 amministrazioni coinvolte

4.300 servizi on-line da realizzare

Pianificazione esecutiva dei progetti cofinanziati

Monitoraggio dello stato avanzamento dei lavori

SAL 91%, servizi rilasciati 42%



# Piano di e-Government

II^ fase di attuazione (gen 04 – gen 05 – dic 08)

---

## Obiettivi

allargare a tutte le PA i processi di innovazione  
estendere, completare, integrare quanto realizzato nella I fase  
potenziare i servizi infrastrutturali e promuovere il riuso di soluzioni

## 6 linee d'azione complementari alla prima fase di attuazione

sviluppare i **servizi infrastrutturali** locali (SPC)

56 progetti selezionati per 100 Mln€ di cui 35 Ml€ cofinanziati

diffondere sul territorio i **servizi per cittadini ed imprese** (Riuso)

80 progetti in corso di definizione per 200 Mln€ di cui 57 Ml€ cofinanziati

includere i **piccoli Comuni** nell'attuazione dell' e-Government (CST)

60 progetti in corso di definizione per 40 Mln€ di cui 13 Ml€ cofinanziati

sviluppare la **cittadinanza digitale** (e-Democracy)

57 progetti selezionati per 41 Mln€ di cui 10 Ml€ cofinanziati

erogare servizi su televisione **digitale terrestre** (t-Government)

29 progetti selezionati per 32 Mln€ di cui 7 Ml€ cofinanziati

**promuovere l'uso** dei nuovi servizi (Comunicazione)

21 progetti in corso di definizione per 16 Mln€ di cui 4 Ml€ cofinanziati





# Cooperazione tra Amministrazioni incentivato il riuso

---

## **Incentivata la partecipazione di aggregazioni di PA di diversi livelli amministrativi**

Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, ASL, Università, ecc.

Previsti due diversi possibili ruoli

Ente Coordinatore

Enti Aggregati

**Incentivata una logica di riuso interno ai progetti** che prevedono l'aggregazione di PA che sviluppino soluzioni, messe a disposizione, con altre PA che le riusano

Previsti due diversi possibili ruoli

Enti Sviluppatori

Enti Riutilizzatori



# Selezione dei Progetti Migliori

## Avviso e commissione di selezione

---

Considerati prioritari i progetti che

Possono dare **risultati operativi a breve termine**

Sono presentati da **aggregazioni di amministrazioni**

Realizzano **servizi on-line in un ottica multicanale**  
per cittadini ed imprese

**Valutazione, 377 progetti presentati, 134 selezionati il 35%**

**Coerenza con gli obiettivi** del piano nazionale di e-Government 10

**Qualità soggetto proponente** 35

popolazione amministrata, PA coinvolte, risorse organizzative e tecnologiche, esperienze pregresse

**Qualità del progetto** 10

metodologie di project management, analisi dei requisiti utente

**Qualità soluzione proposta** 35

rilevanza servizi, interattività, accessibilità multicanale, customer satisfaction, sostenibilità esercizio, caratteristiche tecniche

**Modalità di riuso** 10

piano di trasferimento, scalabilità, economicità, supporto



# Supporto alle Amministrazioni

## assistenza lungo tutto il ciclo di vita dei progetti

---

**Attività di assistenza e sostegno ai progetti selezionati** da parte del CNIPA lungo tutto il loro ciclo di vita

**Presentazione dei progetti** in risposta all'Avviso di selezione  
Area Innovazione per le Regioni e gli Enti locali e Progetto CRC

**Pianificazione esecutiva** dei progetti selezionati  
Area Governo e monitoraggio forniture ICT e Monitore incaricato

**Monitoraggio dei progetti** in fase di attuazione  
Area Governo e monitoraggio forniture ICT e Monitore incaricato

**Gestione delle varianti** in corso d'opera in fase di attuazione  
Area Innovazione per le Regioni e gli Enti locali

**Promozione e comunicazione dei servizi realizzati**  
Area Innovazione per le Regioni e gli Enti locali e Progetto CRC

**Valutazione ex-post del ritorno degli investimenti** a valle del completamento dei progetti

Area Governo e monitoraggio forniture ICT e Monitore incaricato



# Stipula di convenzioni con i progetti contratti per il cofinanziamento

---

Per ogni progetto selezionato una Convenzione definisce i rapporti economici e giuridici tra il CNIPA e l'Ente coordinatore

## **Oggetto, Obblighi, Durata, Referenti tecnici**

l'Ente coordinatore finanzia la quota del progetto non coperta dal cofinanziamento CNIPA e aderisce al sistema di monitoraggio del CNIPA e concordato con il TCP

## **Modalità e tempi di erogazione del corrispettivo**

## **Riduzione del finanziamento e variazioni del Progetto**

ogni variazione del Progetto deve essere preventivamente concordata con il CNIPA  
in caso di modifiche non autorizzate, CNIPA si riserva la facoltà di non erogare in tutto o in parte il cofinanziamento

## **Diritto di riuso**

l'Ente coordinatore si impegna a rendere disponibili a titolo gratuito, alle PA, le esperienze e le soluzioni realizzate

## **Esclusione di responsabilità**

CNIPA non assume altri oneri oltre l'importo massimo definito nella Convenzione  
Impegni assunti nei confronti di terzi sono a carico dell'Ente coordinatore

## **Risoluzione della convenzione e Clausola compromissoria**

## **Trattamento dati personali, Oneri fiscali, spese contrattuali**



# Cofinanziamento dei progetti erogato in funzione dei risultati raggiunti

---

## Modalità e tempi di erogazione del corrispettivo

Per la realizzazione del Progetto il CNIPA corrisponde all'Ente coordinatore il cofinanziamento nei seguenti termini e modalità

### Anticipo a fondo perduto

I rata                      **30%** del cofinanziamento  
entro 30 giorni dalla firma della Convenzione

### Tranche erogate in corso d'opera

II rata                      **25%** del cofinanziamento  
previa approvazione SAL monitorato

III rata                     **25%** del cofinanziamento  
previa approvazione SAL monitorato

### Saldo a conclusione del progetto

IV rata                     **20%** del cofinanziamento  
previa verifica raggiungimento risultati attesi



# Pianificazione esecutiva dei progetti baseline per il monitoraggio

---

Lo scopo è quello di identificare le principali attività in cui il progetto si scompone (task) identificando per ciascuna di esse

**criteri di completamento** (exit criteria) espressi in termini di prodotti realizzati

**evidenze oggettive** (documenti) utili per la gestione del progetto che testimoniano la realizzazione dei prodotti

**servizi infrastrutturali ed on-line rilasciati all'utente**, il loro livello di interattività ed i canali su cui sono erogati

Sono anche identificati i momenti della storia del progetto (milestones) in cui si procede ad un assessment da parte del monitore su richiesta dell'Ente coordinatore

in caso di verifica positiva all'erogazione della tranche di cofinanziamento

in caso di verifica negativa l'assessment deve essere successivamente ripetuto



# Riuso delle soluzioni realizzate creazione del catalogo

---

## **Catalogo delle soluzioni di e-government**

consente alle PA impegnate nell'attuazione dell'e-Government di **valutare il riuso di soluzioni** già realizzate da altri enti, per

diffondere i servizi sul territorio nazionale

ridurre i tempi e i costi di implementazione

favorire l'interoperabilità e la cooperazione tra le PA

**contiene 264 soluzioni** da parte degli Enti coordinatori di 84 progetti cofinanziati con il Primo Avviso di e-government

**permette di effettuare ricerche** di soluzioni per

Ambito tematico, Tipologia, Territorio regionale, Ente coordinatore, Progetto realizzatore

**E' aggiornato dinamicamente con frequenza settimanale sulla base degli esiti degli assessment di monitoraggio** indicando

SAL del progetto che realizza la soluzione

stato della soluzione (completata, non completata)



# Monitoraggio dei progetti

## Obiettivi

---

### **Garantire l'erogazione dei cofinanziamenti DIT**

coerentemente ai risultati raggiunti  
nell'ambito delle convenzioni stipulate

### **Concentrarsi sul raggiungimento dei risultati**

Verificare il completamento delle attività piuttosto che la  
rendicontazione delle spese sostenute

### **Adottare un approccio il meno invasivo possibile**

documentare quanto dichiarato con evidenze oggettive già in  
possesso del progetto

### **Supportare la comunicazione dei risultati raggiunti**

**Cruscotto del monitoraggio** e rapporti di sintesi periodici  
**Catalogo delle soluzioni riusabili**

### **Evidenziare le best practices**

offrire una cassa di risonanza al progetto agevolandone la  
comunicazione dei risultati





# Monitoraggio dei progetti

## Caratteristiche

---

### **Monitoraggio asincrono**

assessment effettuati in funzione della storia di ogni progetto  
necessità di sincronizzare i risultati degli assessment effettuati su più progetti tempi diversi

### **Frequenza degli assessment ogni 8-12 mesi**

2/3 assessment in corso d'opera  
1 verifica finale ex-post dopo il completamento del progetto

### **Rilevazione dati e loro verifica**

dati dichiarati dall'Ente coordinatore corredati da evidenze oggettive  
verifica di parte terza (Monitore) delle evidenze oggettive prodotte

### **Focalizzazione sul Piano esecutivo**

attività, relazioni tra attività, prodotti, servizi rilasciati  
costi, tempi, stato avanzamento lavori (SAL)  
non si prende visione di impegni e disposizioni di pagamento

### **Produce indicatori di benchmark**

Confronto, autodiagnosi, stimolo del raggiungimento degli obiettivi



# Monitoraggio dei progetti

## Indicatori

---

### Conduzione progetto

Avanzamento progetto

costo consuntivato/totale

Ritardo progetto

calcolato sulla curva dei costi nel tempo

### Rischio progetto

Rischio strutturale

Dimensione Tecnologia Organizzazione

Attuazione contromisure

azioni attuate/necessarie

### Risultati progetto

Servizi on line

rilasciati / previsti

Interattività servizi

Informativi Interaz. Bidirez. Transaz.

Infrastrutture

installate / previste

### Ricadute progetto

Utenti dipendenti PA

Risparmio di tempo

Utenti cittadini/impres

Risparmio di tempo

Gestione

Risparmio di costi



# Monitoraggio dei progetti

## Dimensioni, Risultati, Ricadute

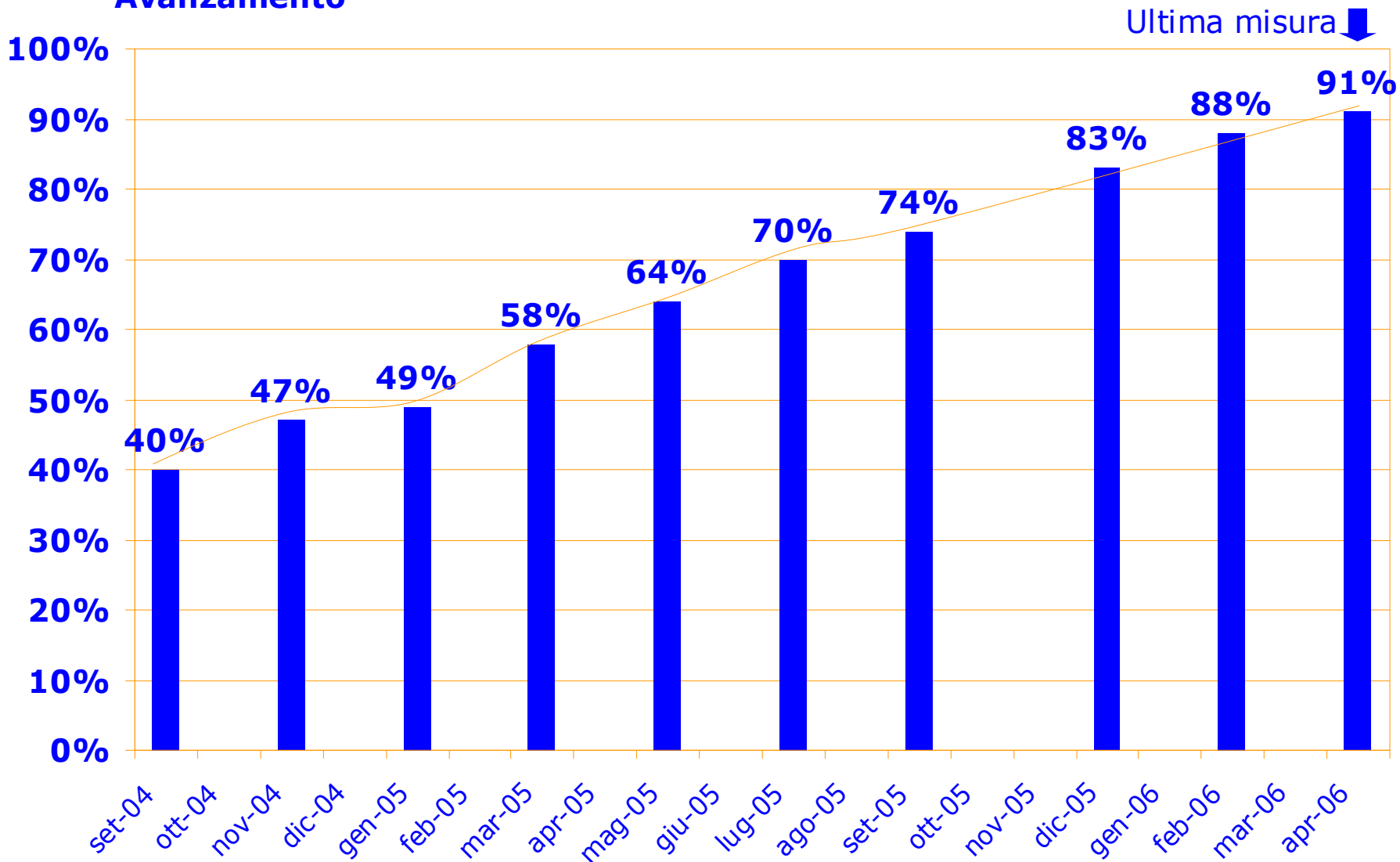
Dimensioni	risorse stanziare per il monitoraggio, 0.8% costo progetti 134 pianificazioni esecutive dei progetti coinvolti 530 assessment previsti 20 persone dedicate
Risultati al 17/4/06	134 progetti monitorati, 327 Rapporti di monitoraggio 5 rapporti di sintesi più il cruscotto del monitoraggio 1.500 interventi di assistenza via telefono/e-mail l'anno 39 verifiche su progetti critici
Ricadute Intermedie al 17/4/06	88 Mln € di cofinanziamenti erogati sui 120 previsti 25 varianti in corso d'opera gestite 118 analisi dei benefici indotti dai progetti 3 soli progetti non ce l'hanno fatta a superare le criticità
Ricadute	migliorata gestione della documentazione di progetto maggior orientamento al project management delle PA ottimizzazione dell'uso dei cofinanziamenti MIT maggiore visibilità dei progetti, evidenza best practices



# Monitoraggio dei progetti

## Risultati: SAL raggiunto dai progetti

### Avanzamento

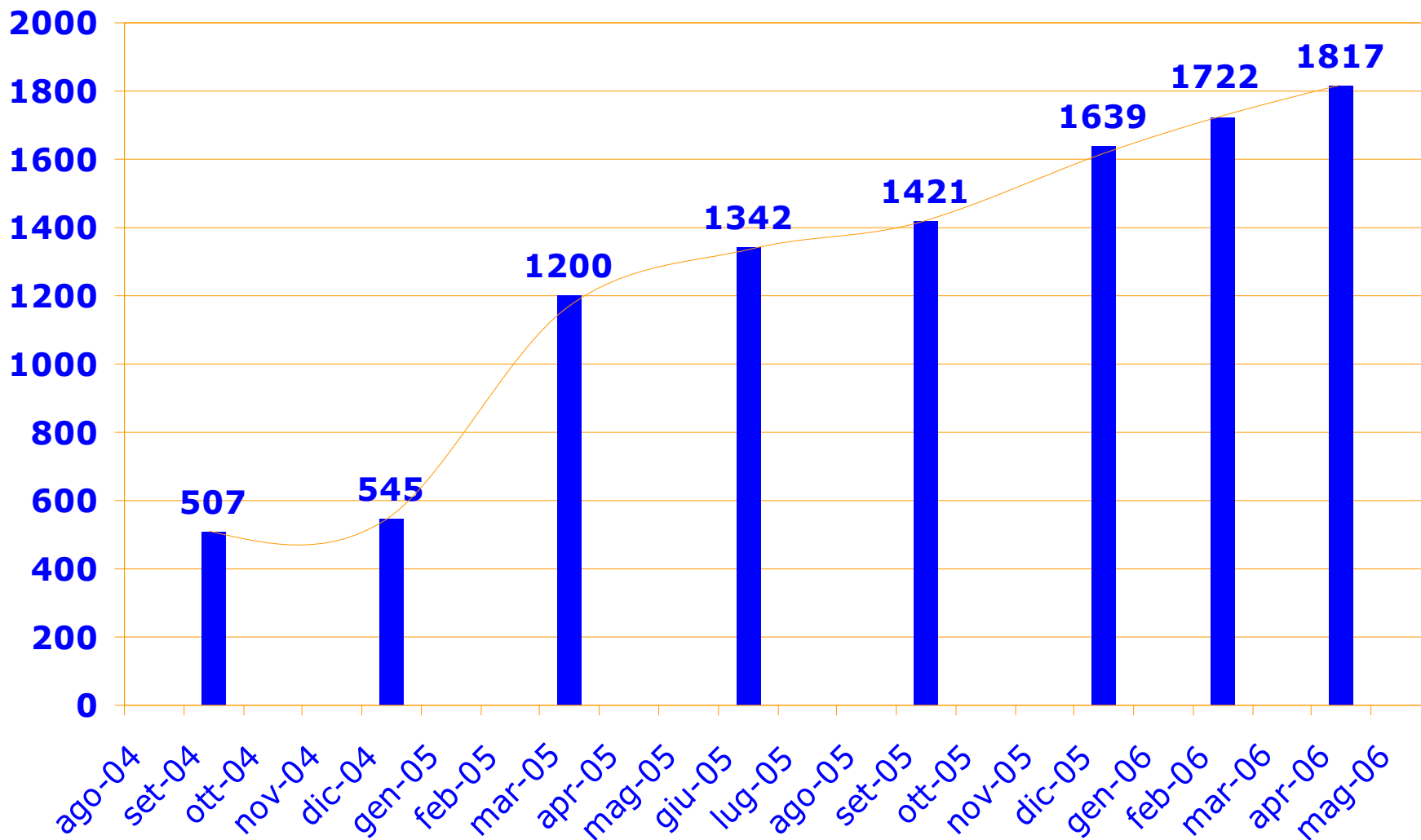




# Monitoraggio dei progetti

## Risultati: Servizi rilasciati a cittadini ed imprese

### Servizi rilasciati





# Monitoraggio dei progetti

## Risultati: servizi disponibili nei capoluoghi



**Tot. servizi disponibili** **683**  
**Tot. progetti che li erogano (\*)** **28**

Legenda:

- Da 1 a 35 servizi
- Da 36 a 90 servizi
- Oltre 181 servizi

Fascia servizi	Numero capoluoghi
1-35 servizi	41
36-180 servizi	12
>180 servizi	1

*(\*) Solo i progetti che hanno effettuato la verifica finale al 17/04/2006*



# Monitoraggio dei progetti

## Ricadute intermedie: Cofinanziamenti erogati

**Assessment completati: 327**

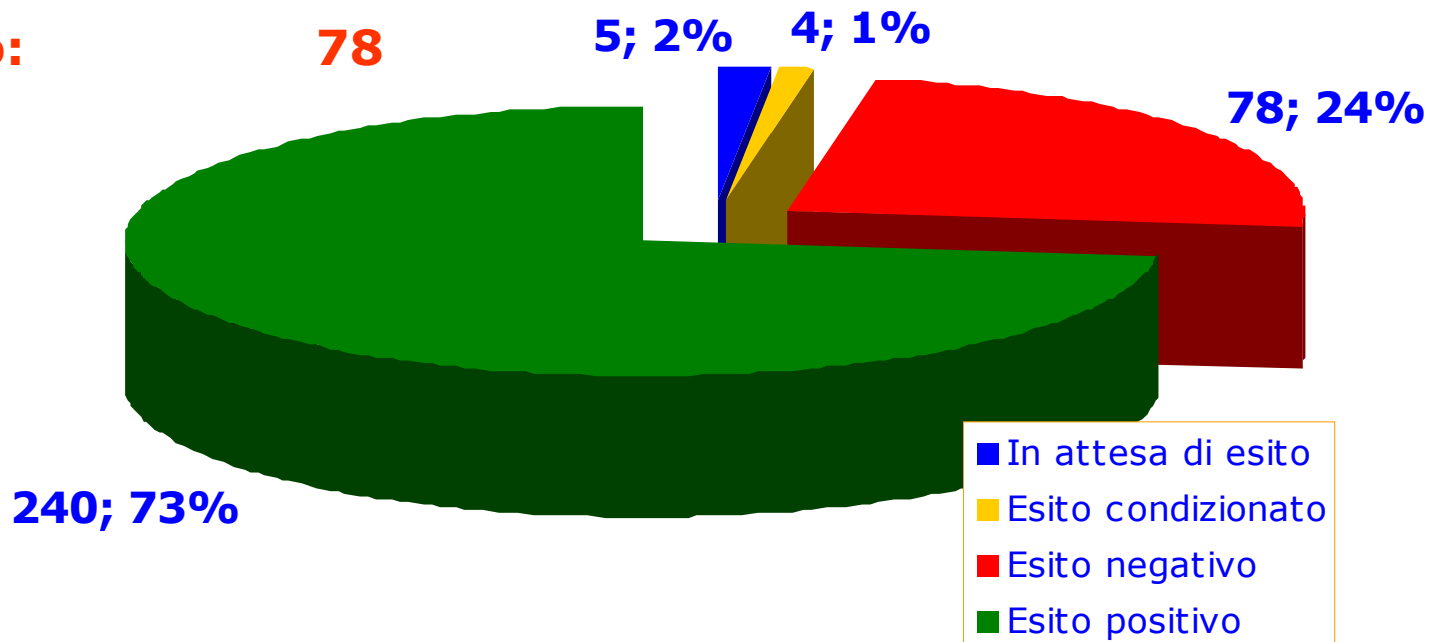
**In attesa di esito: 5**

**Esito positivo: 240**

**Esito condizionato: 4**

**Esito negativo: 78**

**Totale assenza di contenzioso**



**Cofinanziamenti autorizzati dal CNIPA: 88,2 MIn €**

**74%** del cofinanziamento totale

comprensivo della quota erogata alla firma della convenzione



# Monitoraggio dei progetti

## Ricadute: Comportamenti indotti nei progetti

---

### **Sviluppo di un orientamento al project management degli Enti coordinatori**

- Fare la pianificazione esecutiva e gestire correttamente i documenti
- Indurre una alta tensione sull'avanzamento lavori
- Competere, in senso positivo, con altri progetti

### **Utilizzo del monitoraggio per la Governance dei progetti**

- Tenere sotto pressione i Fornitori ICT e gli Enti aggregati
- Identificare l'esigenza di varianti
- Garantire la visibilità del progetto

### **Monitoraggio non come controllo ma come Training sull' ICT management**

- Aiutare Comuni medio-piccoli e Comunità montane che sperimentano per la prima volta dimensioni progettuali così complesse
- Assicurare continuità ai progetti che in corso d'opera cambiano responsabile o livelli tecnici direzionali
- Garantire una metodologia comune condivisa conseguenza di un'azione comune e trasversale su tutto il territorio nazionale





# Monitoraggio dei progetti

## Strumenti ICT a supporto della Governance

Cruscotto del monitoraggio [www.cnipa.gov.it/cruscotto/](http://www.cnipa.gov.it/cruscotto/)

**Supporta la necessaria comunicazione verso tutti gli interessati all'e-Government (stakeholder), per**

**Comunicare i risultati raggiunti**

**Assicurare la trasparenza**

### Utenti

CNIPA

Enti coordinatori

Enti aggregati

PAL non finanziate

PAC

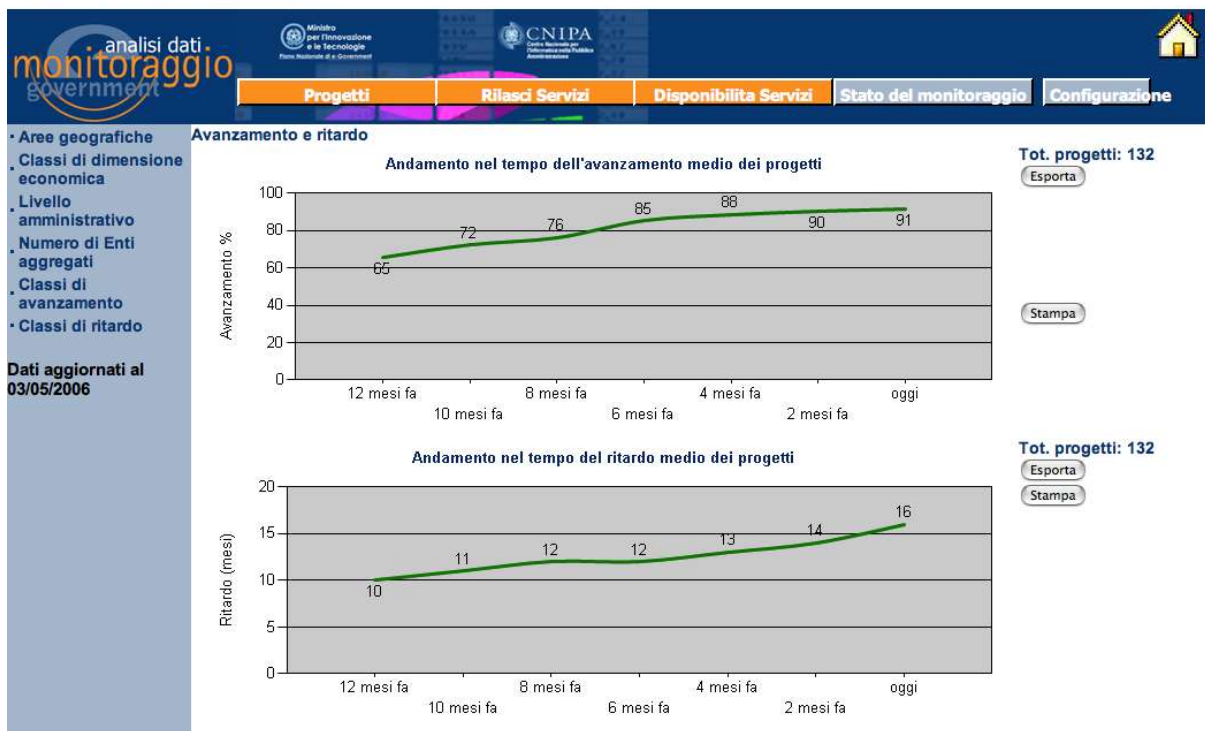
Dipendenti pubblici

Cittadini interessati

Imprese interessate

Fornitori ICT

Media interessati





# Monitoraggio dei progetti

## Strumenti ICT a supporto della Governance

[www.cnipa.gov.it/cruscotto/](http://www.cnipa.gov.it/cruscotto/)

**Trasparenza**

**Cruscotto** Cockpit

comunicare risultati raggiunti

**Conoscenza**

**Analisi dei dati**

Knowledge Management System

interpretare fenomeni

**Governo**

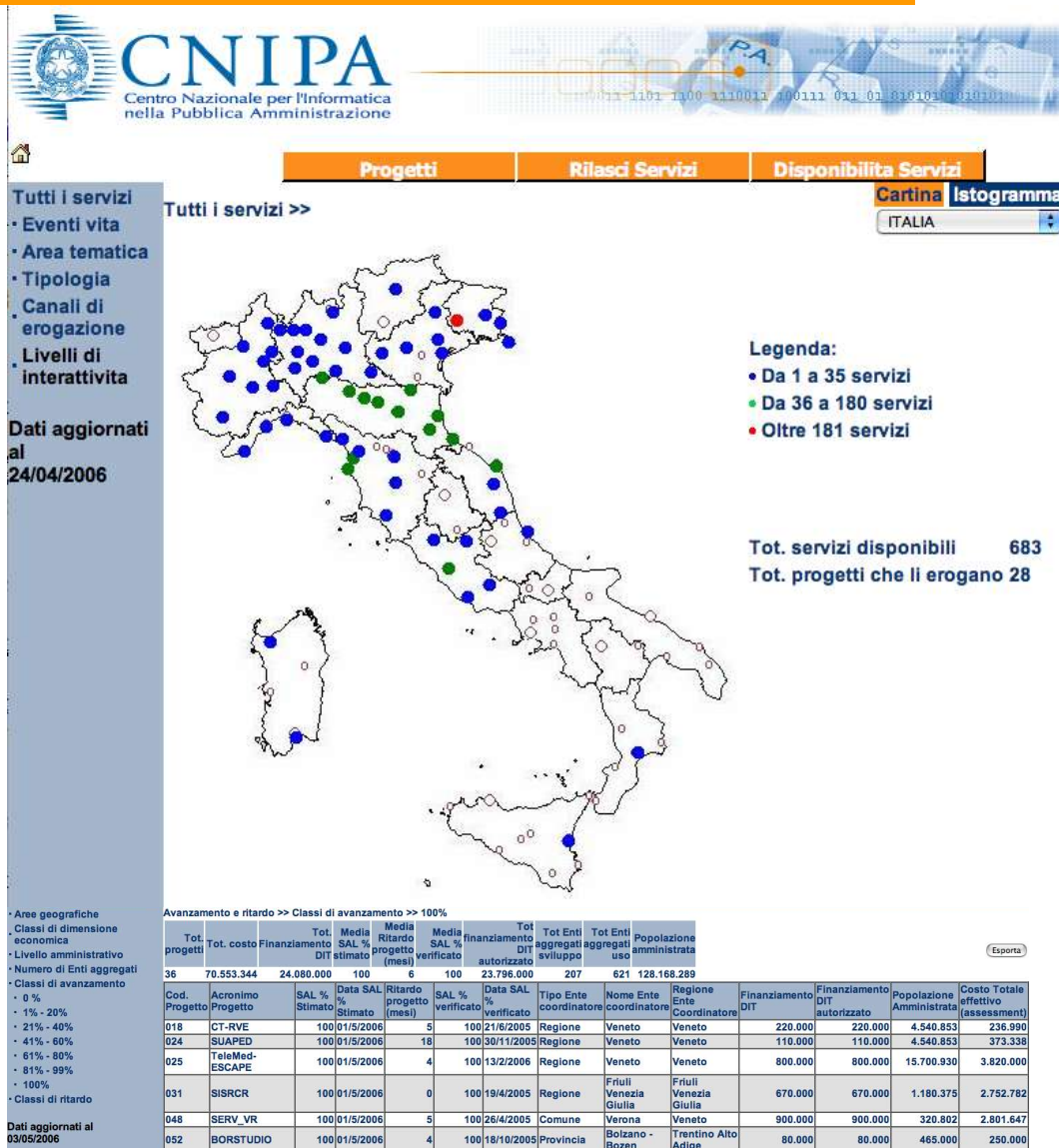
**Supporto alle decisioni**

Decision Support System

definire politiche

governare progetti

erogare cofinanziamenti





# Risoluzione delle convenzioni progetti critici

## Meccanismo di selezione

---

### **Procedimento del DIT (settembre 2005)**

Cofinanziamenti sospesi ai progetti che non dimostrano entro 90 giorni dalla notifica dell'avviso del provvedimento di superare il 35% di stato avanzamento lavori (calcolato sulle sole attività concluse)

### **Criterio oggettivo ed imparziale**

I progetti avrebbero dovuto concludere le attività entro 24 mesi dalla firma delle convenzioni, quindi tra marzo e aprile 2005

La soglia è fissata al 35% in considerazione del fatto che ad Agosto 2005 lo stato complessivo di avanzamento lavori di tutti i progetti era pari al 70%

Basato sul monitoraggio attuato da CNIPA fondato sulla verifica delle evidenze oggettive (assessment dei progetti) a supporto del SAL



# Risoluzione delle convenzioni progetti critici

## Risultati ottenuti

---

### **Applicazione del procedimento (ottobre - novembre 2005)**

- 41** progetti (31% del totale) impattati dal provvedimento
- 129** Mln € valore economico, 30% del totale
- 34** Mln € valore economico cofinanziamento
- 39** assessment effettuati nei 90 giorni indicati dal provvedimento

### **Esiti delle azioni intraprese (dicembre 2005)**

- 38** progetti su 41, il **93%**, **hanno superato** il vincolo imposto
- 2** progetti non hanno richiesto un assessment poiché non partiti
- 1** progetto non ha superato la soglia del 35% di avanzamento

### **Impatti sul piano di e-government**

- 39 progetti** passati in 60 giorni **dal 25% al 62% di SAL**
- Incremento del 37%**, circa **4 volte maggiore di quello usuale**  
pari al 10% in 60 giorni
- Piano di e-government** passato **dal 70% all' 83% di SAL**
- Incremento del 13%**, circa **2 volte maggiore di quello usuale**  
pari al 6% in 60 giorni



# Ritorno degli investimenti progetti di e-government

	<b>Progetti di E-Government</b>
Input	finanziamenti stanziati, 480 Mln € di cui 120 Mln € MIT progetti avviati, 134 amministrazioni coinvolte, 4.700
Output	servizi on line disponibili transazioni potenziali transazioni effettive x tipologia di canale
<b>Outcome intermedio</b>	risparmio di tempo di cittadini ed imprese (utenti finali) risparmio di tempo lavoro della PA (dipendenti PA) risparmio economico delle amministrazioni nella gestione di beni e servizi ICT (infrastrutture)
Outcome	maggiore qualità della vita per i cittadini maggiore competitività delle imprese maggiore produttività delle amministrazioni



# Ritorno degli investimenti

Input: costi e progetti

---

## Progetti

**118 progetti** che hanno completato i lavori o rilasciato servizi

## Sviluppo (misura)

**365 Mln €**, costo complessivo dei progetti sviluppati in 3 anni

## Avviamento all'esercizio (stima)

**110 Mln €**, 30% del costo complessivo progetti in 1 anno

## Gestione (stima)

**73 Mln €/anno**, 20% del costo complessivo progetti l'anno

I dati prodotti in questa e nelle slide seguenti sono aggiornati a fine aprile 2006



# Ritorno degli investimenti

## Outcome: benefici monetizzabili considerati

---

### **Risparmio di tempo di cittadini ed imprese**

**32% utenti finali**

11.820 AP/anno, dato rilevato in valori temporali

**222 Mln €/anno - sovrastima 20%**

valore tempo utenti 18.782 €/anno fonte ISTAT

### **Risparmio di tempo lavoro della PA**

**56% dipendenti PA**

15.560 AP/anno, dato rilevato in valori temporali

**389 Mln €/anno - sovrastima 30%**

costo personale 25.000 €/anno fonte progetti

### **Risparmio economico amministrazioni gestione beni/servizi**

**12% infrastrutture ICT**

dato rilevato in valori economici

**82 Mln €/anno - sovrastima 0%,**



# Ritorno degli investimenti

Outcome: cause di sovrastima dei benefici

---

## **Risparmio di tempo di cittadini ed imprese**

Si considera il tempo che il cittadino risparmia usufruendo di un servizio on-line invece che recandosi di persona allo sportello

Risparmi notevoli nel caso di grandi città per l'entità dei tempi di spostamento e la numerosità della popolazione

Si trascura il fatto che l'utente generalmente non si sposta per assolvere ad un'unica pratica, ma concentra più commissioni da sbrigare nello stesso momento

**Si trascura una definizione del bacino d'utenza che tenga conto del digital divide e dell'approccio multicanale**

Occorre riflettere sulle modalità effettive di relazione utente-servizio per giungere a stime più precise

## **Risparmio di tempo lavoro della PA**

Si considera che il costo dei dipendenti precedentemente impiegati nell'erogazione del servizio si azzeri istantaneamente

**Si trascurano i costi ed i tempi di conversione, formazione, dismissione, del personale**





# Ritorno degli investimenti

## assunzioni di base per abbozzare un modello

---

### **Avviamento e periodo di transizione**

Intervallo temporale intercorrente tra l'inizio dell'avviamento all'esercizio, successivo alla fine dello sviluppo (durato 3 anni) e il momento in cui la gestione dei servizi sarà a regime

La maggior parte dei progetti stima che la durata del periodo di transizione sia compreso tra 1 e 3 anni, il modello è sviluppato prudenzialmente su un periodo di 7 anni

I benefici stimati restano potenziali dopo la conclusione dei progetti sino al raggiungimento del punto di pareggio

### **Gestione dei servizi a regime**

Tutti i servizi previsti sono rilasciati presso tutti gli enti partecipanti ai progetti

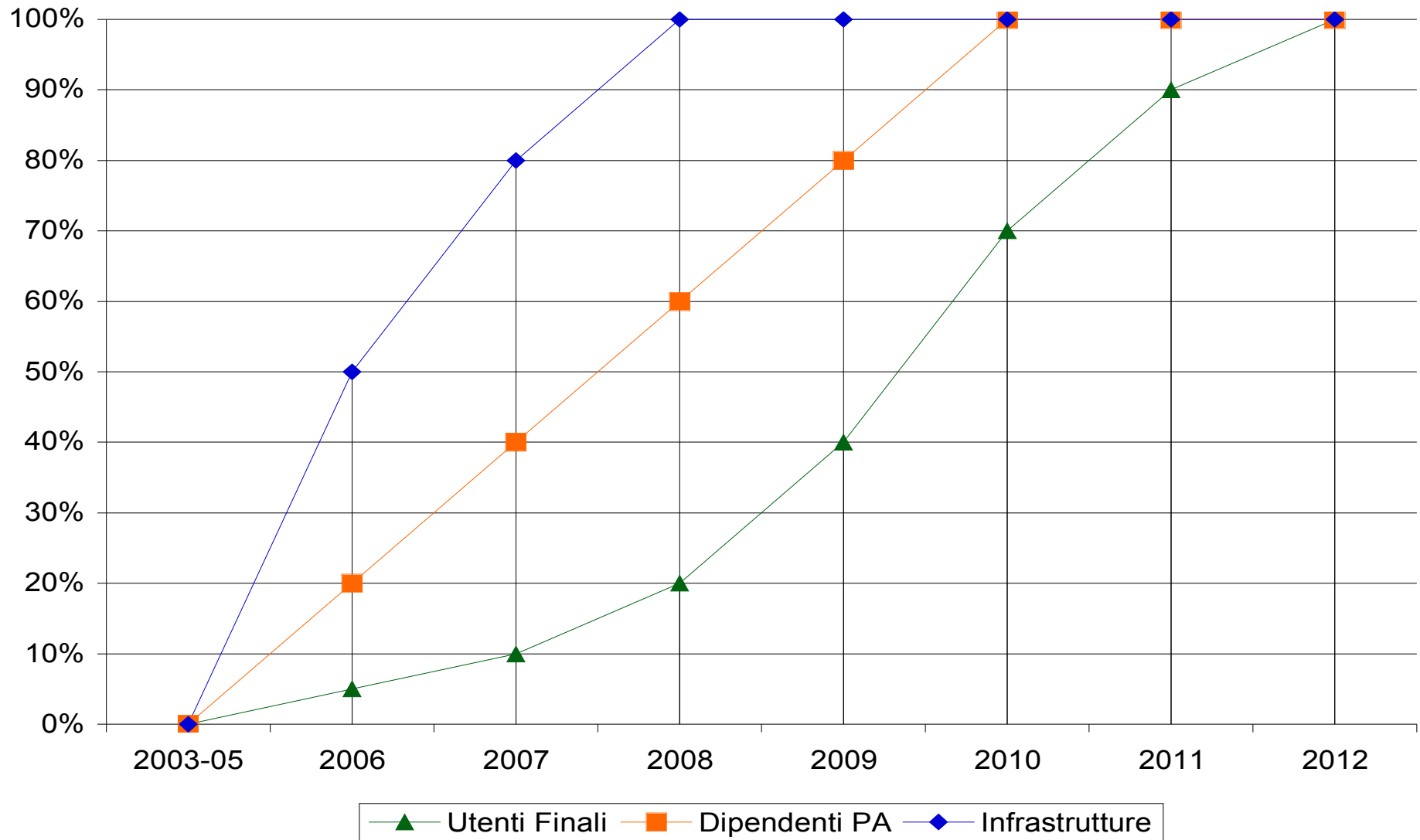
Tutti gli utenti in grado di farlo (per livello culturale, risorse tecnologiche, ecc.) accederanno ai servizi attraverso i nuovi canali invece che in modo tradizionale

Una frazione del bacino di utenza continuerà ad utilizzare i servizi come aveva sempre fatto



# Ritorno degli investimenti

## Ipotesi prudente di andata a regime





# Ritorno degli investimenti

## Ipotesi prudente di andata a regime

---

### **Risparmio di tempo di cittadini ed imprese**

**Partenza molto lenta, poi veloce accelerazione con effetto di saturazione finale**

Curva di tipo sigmoide di propagazione della tecnologia

Regime raggiunto in 7 anni

### **Risparmio di tempo lavoro della PA**

**Partenza lenta, andamento poco veloce**

Curva lineare

Regime raggiunto in 5 anni

### **Risparmio economico amministrazioni gestione beni/servizi**

**Partenza rapida, andamento molto veloce**

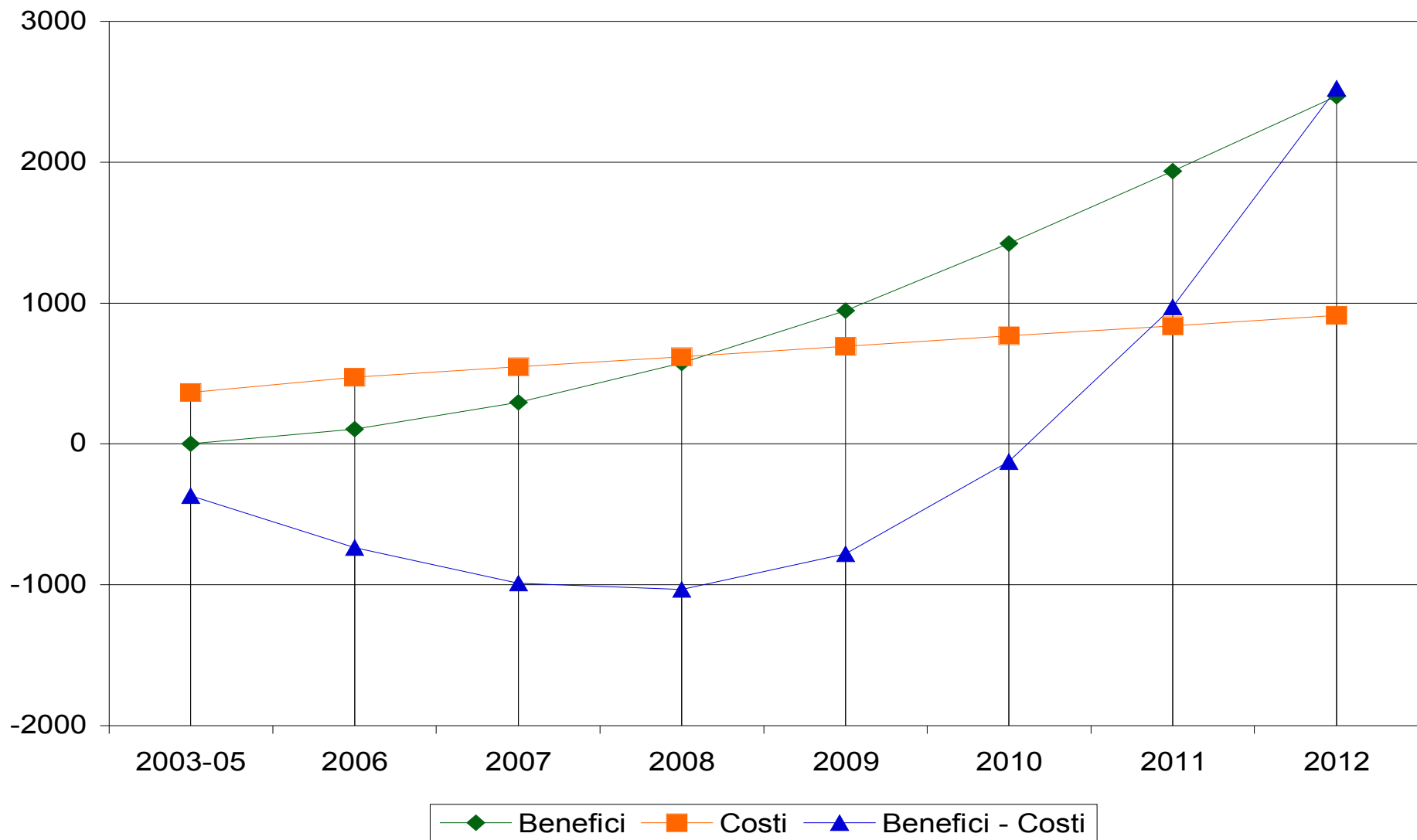
Curva di tipo parabolico

Regime raggiunto in 3 anni



# Ritorno degli investimenti

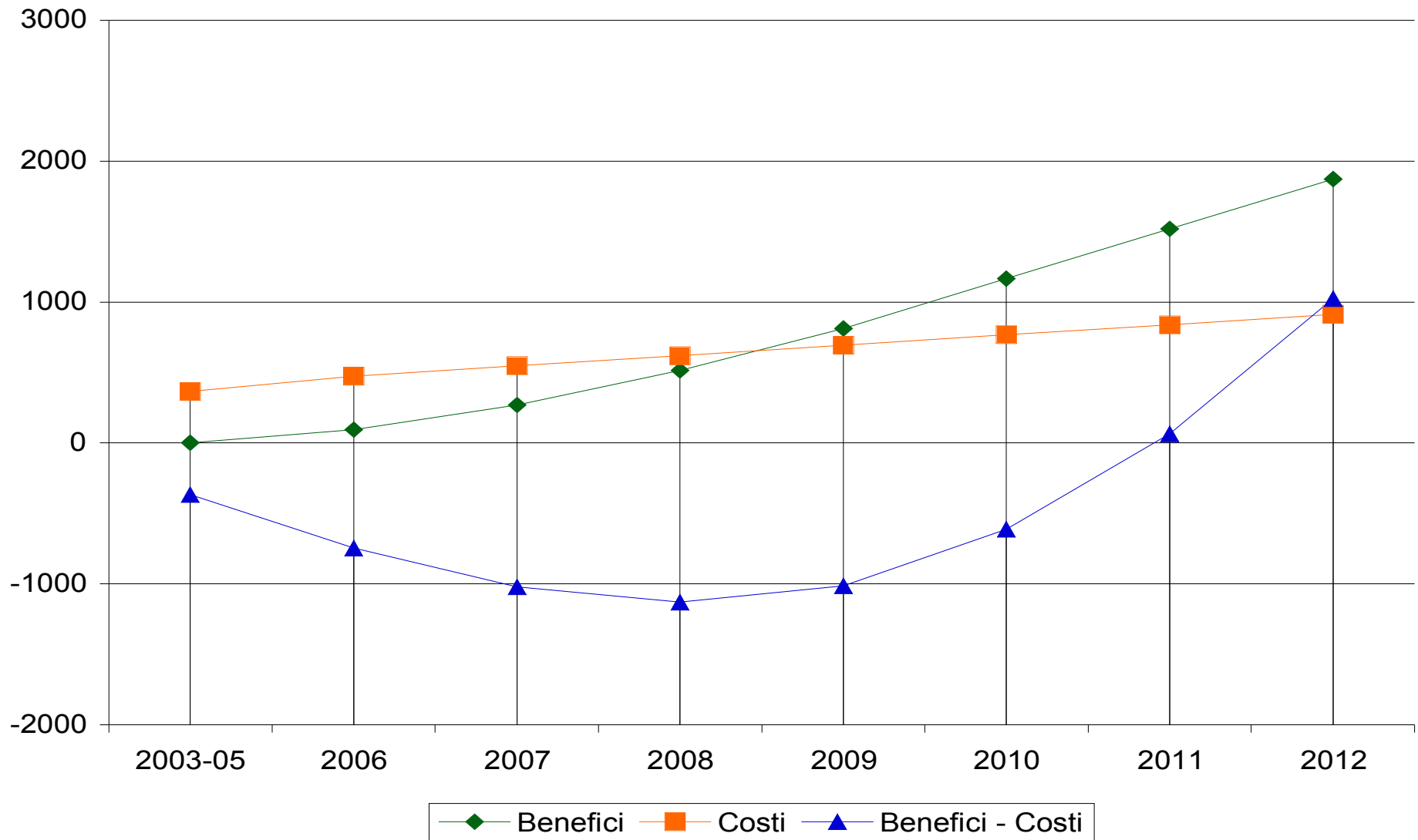
## Ipotesi prudente: utenti finali dipendenti infrastrutture





# Ritorno degli investimenti

## Ipotesi prudente: dipendenti infrastrutture





# Ritorno degli investimenti

## Criticità nell'applicazione del modello nella PA

---

### Mancanza di una **cultura organizzativa orientata ai processi**

Generalizzata assenza di misura delle prestazioni

Netta separazione tra sviluppo e gestione dei sistemi ICT

Mancanza di una visione complessiva dell'amministrazione

### Mancanza di una **contabilità analitico-industriale**

Difficile ribaltamento dei costi ICT sui procedimenti amministrativi

Collocazione dei benefici derivanti dall'ICT sotto responsabilità diverse da quelle di chi gestisce l'ICT e i suoi costi

### Carenza nella **definizione dei progetti ICT**

**Analisi costi/benefici** nella definizione progetto e verifica risultati

**Sostenibilità finanziaria** del progetto su tutto il ciclo di vita del sistema ICT (sviluppo, gestione e manutenzione, dismissione)

**Impatto organizzativo** del sistema ICT sui dipendenti pubblici (piani di conversione, formazione, dismissione, del personale)

**Comunicazione** dei risultati raggiunti agli utenti del sistema ICT



## ICT Governance

# un quadro di riferimento per assicurare Qualità a Cittadini e Imprese

La Qualità. Sappiamo cos'è, eppure non lo sappiamo. Questo è contraddittorio. Alcune cose sono meglio di altre, cioè hanno più Qualità.

Ma quando provi a dire in che cosa consiste la Qualità astraendo dalle cose che la posseggono, paff!, le parole ti sfuggono.

Ma se nessuno sa cos'è, ai fini pratici non esiste per niente. Invece esiste eccome. Su cos'altro sono basati i voti, se no? Perché mai la gente pagherebbe una fortuna per certe cose, e ne getterebbe altre nella spazzatura? Ovviamente alcune sono meglio di altre. Ma in che cosa consiste il "meglio"?

***R.M.Pirsig - Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta***



# Catena Cliente/Fornitore



La Pubblica Amministrazione ha scoperto di avere dei **clienti** (Cittadini, Imprese, Dipendenti pubblici) dover offrire a questi clienti **servizi di qualità**

- Modalità di contatto con le amministrazioni
- Accesso ai servizi e Tempestività di risposta
- Efficacia della risposta e Professionalità

La qualità dei servizi pubblici è un **valore** importante per il giudizio politico nei confronti di una Amministrazione

Questo valore corrisponde ad un **costo** dal lato del Fornitore che gli deve essere riconosciuto in misura equa





# Gare Pubbliche

---

**PA e imprese si sforzano, con evidenti costi organizzativi e di struttura, di comprendere ciò che ciascuno esprime**

nessuno si esprime con un linguaggio uniforme ed immediatamente comprensibile

La conseguenza è una

**grande inefficienza** per il sistema nel suo complesso

**aumento dei costi** di scrittura e lettura della gara nella speranza di non sbagliare le valutazioni tecniche

**aleatorietà dei tempi**

**disincentivo alla partecipazione** a gara da parte anche di imprese ICT qualificate

**Evidenze oggettive di questo stato di cose** sono l'elevato

numero di **ricorsi** al TAR o al Consiglio di Stato

numero di **richieste di chiarimenti** in merito ad aspetti amministrativi e obiettivi di ogni gara



# Come acquistare servizi ICT di qualità?

---

Le Linee guida CNIPA danno una risposta a questa domanda per permettere alle PA di attuare lo slogan posto alla base dei lavori

**Ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per fornire qualità a cittadini, imprese e dipendenti pubblici**

**Come correlare la qualità alla missione istituzionale della PA,** per impostare una strategia di acquisizione delle forniture ICT

**Come richiedere la qualità necessaria,** per appaltare le forniture ICT necessarie

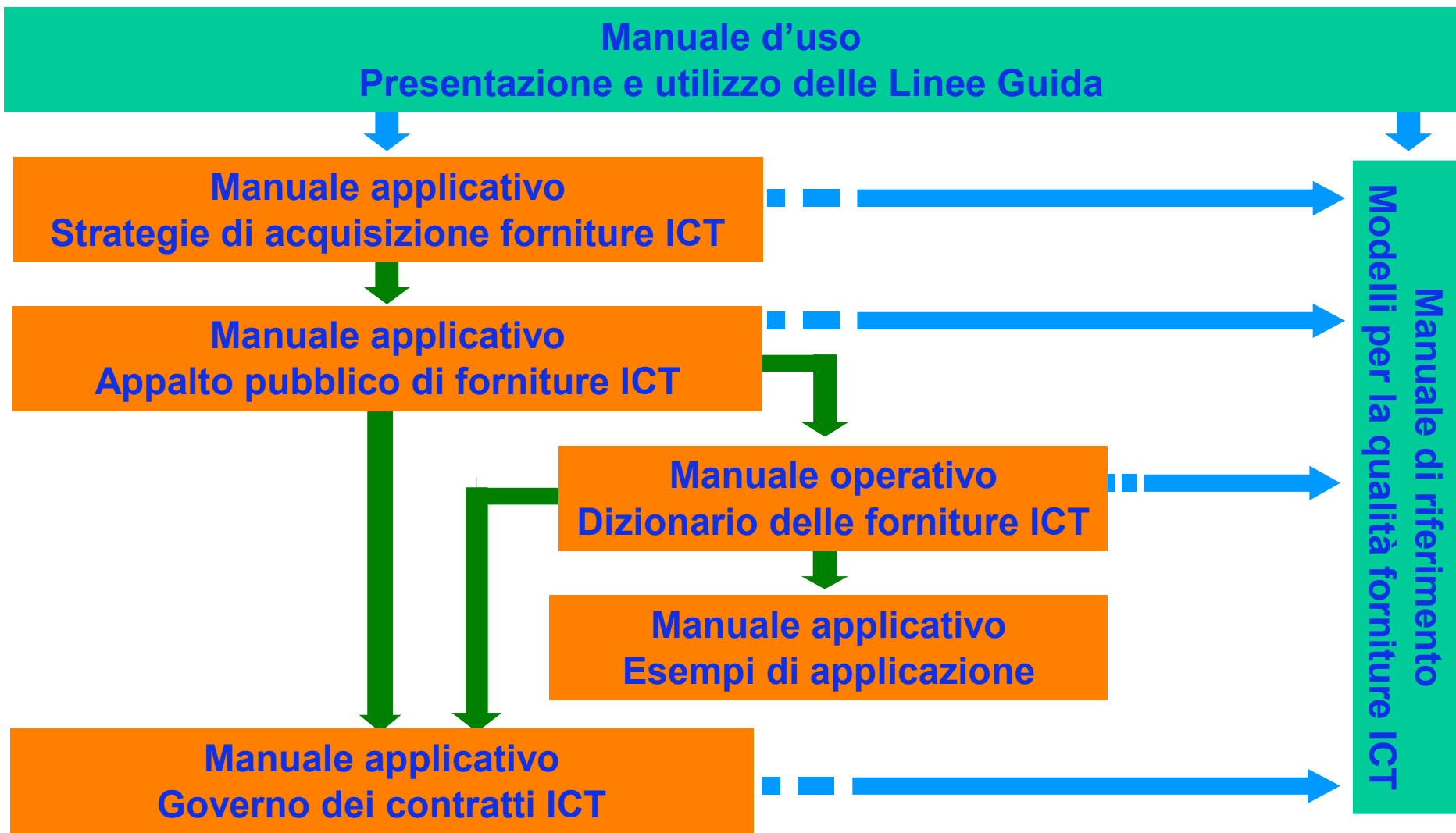
**Come valutare la qualità offerta,** per selezionare il fornitore

**Come formalizzare la qualità richiesta,** per redigere il contratto

**Come verificare la qualità ottenuta,** per governare il contratto



# Struttura delle Linee guida





# Qualità, per l'appalto delle forniture ICT

---

## **L'utilizzo delle Linee Guida determina un concreto vantaggio per le Amministrazioni ...**

- migliora la qualità dei servizi ICT acquisiti all'esterno
- permette di utilizzare le best practices
- accelera la definizione dei contratti ICT
- facilita la redazione degli atti di gara
- ne rende più omogenei i contenuti
- aumenta la cultura della PA in tema di forniture ICT

## **... e produce vantaggi anche per i Fornitori**

- aumenta la trasparenza delle gare
- attribuisce il giusto valore alla qualità dei servizi offerti
- migliora/standardizza la descrizione dei servizi richiesti
- semplifica la predisposizione dell'offerta
- riduce i costi di predisposizione dell'offerta



# Qualità, per una politica industriale dell'ICT

---

## **Mercato ICT in Italia**

poche decine di grandi imprese multinazionali sono affiancate da un elevatissimo numero di PMI

manca una struttura di mercato articolata in filiere e distretti produttivi come accade in altri comparti economici

## **PMI non ICT**

per essere competitive devono innovare i processi produttivi utilizzando le tecnologie ICT come fattore abilitante

non sanno gestire adeguatamente l'acquisizione delle forniture ICT ed il rapporto con i loro fornitori

## **PMI ICT**

per garantire il loro mercato devono offrire servizi assicurando qualità ad un prezzo equo ai clienti

non sanno gestire adeguatamente i processi di offerta, non riescono ad evolvere sistemi produttivi, competenze

non si specializzano essi trovano spesso confinate in situazioni di subappalto



# Qualità, per una politica industriale dell'ICT

---

**Una politica per l'ICT della PA deve essere un elemento importante ed imprescindibile per la definizione di una politica ICT per il sistema paese**

Le Linee guida del CNIPA possono trovare applicazione per la definizione di politiche industriali nel comparto ICT **rappresentano un primo strumento di lavoro cooperativo** per

condividere fra imprese ICT un modello di riferimento comune  
impostare azioni di supporto per le PMI ICT volte a facilitare la partecipazione a gara andando verso modelli produttivi impostati su

## **Filiere o Distretti produttivi**

promuovere strategie cooperative fra imprese ICT e PA  
nobilitare l'utilizzo di Consorzi, RTI, Subappalto e Avvalimento  
consentire a PA e PMI ICT di crescere ed evolvere verso una cultura di "sistema di relazione" con il mondo delle grandi imprese ICT



# Qualità delle Linee guida

---

Le Linee guida riescono comunque a scontentare qualcuno  
4% non si ritiene per niente soddisfatto

Il dato complessivo è estremamente incoraggiante  
**96% soddisfatti**, molto (44%) o abbastanza (52%)

## **L'adozione delle Linee guida convince:**

61% valorizza la qualità e contrasta il ribasso di costo

63% accelera la definizione di contratti ICT

67% integra le culture per la acquisizione dell'ICT

**72% migliora la descrizione dei servizi ICT**

## **Le Linee guida di per se sono valutate positivamente:**

63% sono complete

77% sono un utile strumento formativo

80% sono interessanti

**88% sono utili**



# Domanda delle Linee guida

---

A un anno dalla pubblicazione delle Linee guida la loro distribuzione ha raggiunto risultati lusinghieri

2005

Nei primi 6 mesi **scaricati più di 30.000 documenti**

2006

**Linee guida oltre 7.600 copie** in 12 mesi

**Organizzati 10 convegni, 2.000 partecipanti** in 12 mesi

**Manuale Governo dei contratti ICT più di 3.000 copie** in 2 mesi

Canali di distribuzione

***Sito [www.cnipa.gov.it](http://www.cnipa.gov.it)***

***Collana editoriale iQuaderni***

***Cd-Rom Qualità dei Servizi ICT***