

Razionalizzazione e governo della spesa in ambito ICT, con introduzione di specifiche di soluzioni e strumenti informatici, di un Comune capoluogo di Provincia di medie dimensioni (non Città Metropolitana)

SCHEDA DESCRITTIVA 2

1 febbraio 2016

Engineering Ingegneria Informatica S.p.A.



Engineering Tributi S.p.A.

Engiweb Security S.r.l.

NTT DATA Italia S.p.A.



Pricewaterhouse Coopers Advisory S.p.A.



SQS Italia S.p.A.



1. CONCORRENTE

Raggruppamento Temporaneo d'Impresa (RTI): Engineering Ingegneria Informatica S.p.A., Engineering Tributi S.p.A., Engiweb Security S.r.l., NTT DATA Italia S.p.A., PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. e SQS Software Quality Systems AG S.p.A..

2. SINTESI

È possibile governare solo ciò che si conosce approfonditamente. Con questo presupposto, il caso in esame descrive come intendiamo supportare una potenziale Amministrazione committente nel razionalizzare la propria spesa ICT attivando un sistema di governo, pianificazione e controllo di gestione.

La scorciatoia di razionalizzare i costi riducendoli indiscriminatamente mostra tutti i suoi limiti in breve tempo; la soluzione corretta è invece allocare le risorse in maniera razionale, in accordo con gli obiettivi strategici dell'Ente, con il giusto equilibrio tra le esigenze di funzionamento interno e la produzione dei servizi per i cittadini e le imprese. Un'azione di razionalizzazione efficace richiede anche di misurare i risultati conseguiti. In quest'ottica, quindi, la soluzione da noi proposta per razionalizzare e governare la spesa ICT prevede di:

- Individuare un modello di governo operativo di riferimento - in termini di organizzazione, strumenti e processi, in linea sia con la recente normativa sull'armonizzazione contabile della Pubblica Amministrazione sia con le best practice di IT Governance, ICT Costing e di Project & Portfolio Management;
- Integrare nel sistema informativo gestionale una piattaforma applicativa di controllo e governo diffusa tra gli utenti del processo di pianificazione per raccogliere ed elaborare le informazioni, standardizzare le procedure e monitorare gli aspetti economico-finanziari.

La piattaforma spazia dal livello strategico a quello operativo e coinvolge gli strumenti contabili ed extracontabili per verificare se l'azione amministrativa dell'Ente si stia svolgendo in modo coerente con gli obiettivi pianificati e, in caso contrario, attuare strategie e azioni correttive.

3. AMMINISTRAZIONE

La tipologia di Pubblica Amministrazione Locale coinvolta nel caso di studio è quella dei Capoluoghi di Provincia di medie dimensioni non Città Metropolitana, anch'essi impattati dalla normativa in materia di revisione della spesa come emerge, a titolo esemplificativo, dal documento "Norme di contenimento della spesa pubblica per l'anno 2015".

Nell'ambito del progetto relativo al "Secondo Audit Urbano", la Commissione Europea identifica le Città di media dimensioni non Città metropolitana come quelle con un numero di abitanti compreso fra 50.000 e 250.000. Nel caso in esame, agli Enti derivanti da questa prima segmentazione occorre aggiungere i capoluoghi di Provincia con dimensione inferiore.

4. TEMPISTICA

La tempistica per la completa realizzazione del caso di studio – dalla definizione degli obiettivi all'implementazione e monitoraggio del sistema informativo – dipende dall'as-is organizzativo, applicativo e tecnologico dell'Ente; la stima può quindi variare da un minimo di 15 a un massimo di 33 mesi in funzione dell'appartenenza dell'Amministrazione a uno dei casi descritti nella successiva sezione sul Contesto di riferimento. Nella sezione "Modello di Servizio" presentiamo l'organizzazione delle fasi progettuali negli 11 trimestri riportando, per ciascuna fase, il valore minimo e il valore massimo in ragione di quanto detto sopra.

5. SERVIZI EROGATI

I servizi erogati sono:

- **Supporto organizzativo:** per definire un modello organizzativo e di processi in linea con gli obiettivi definiti e per realizzare il sistema di controllo e governo. Il supporto si estende anche alla progettazione e al monitoraggio di "Masterplan", nonché ai servizi di supporto tematico, funzionale e architettuale necessari per una raccolta e analisi puntuale ed esaustiva dei requisiti di business propedeutici a realizzare la soluzione software.
- **Sviluppo software:** comprende i servizi necessari alla corretta analisi dei requisiti funzionali, al disegno tecnico, alla progettazione, alla parametrizzazione, alla personalizzazione e allo sviluppo di sistemi sia relativi a soluzioni di mercato che a soluzioni sviluppate ad hoc.

6. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'intervento proposto trova un riscontro normativo nelle disposizioni in materia di revisione della spesa, che forniscono una metodologia sistematica per migliorare sia i processi di definizione delle priorità e di allocazione delle risorse, sia la performance delle Amministrazioni Pubbliche in termini di economicità, qualità ed efficienza dei servizi offerti ai cittadini. Il quadro

legislativo spinge a superare la logica dei tagli lineari alle dotazioni di bilancio e il criterio della spesa storica. I concetti di pianificazione e controllo di gestione, che rappresentano i due elementi chiave attraverso i quali garantire un corretto governo e la razionalizzazione della spesa, sono stati infatti introdotti da tempo nell'ambito della Pubblica Amministrazione, come emerge dalla figura di sintesi della normativa di riferimento sotto riportata.



Per quanto riguarda il contesto istituzionale, dall'analisi degli assetti organizzativi e tecnologici ICT del cluster di Comuni oggetto di analisi, emergono le seguenti tendenze:

- Nei **Comuni fino ai 100.000 abitanti** prevale la presenza di una struttura interna dedicata all'ICT; il controllo della spesa è però embrionale e spesso accorpato nelle previsioni di altri Settori.
- Nei **Comuni dai 100.000 ai 150.000 abitanti** la struttura ICT è più consolidata e spesso affidata al controllo e governo di un dirigente con budget dedicato;
- Nei **Comuni dai 150.000 ai 250.000 abitanti** la struttura ICT ha spesso la facoltà di definire la propria strategia all'interno del piano strategico dell'Ente; il controllo di gestione risulta non sempre pienamente sviluppato.

Le proposte esecutive descritte nel seguito costituiscono un framework di riferimento organizzativo e tecnologico applicabile, con un livello crescente di profondità, a tutte le tre segmentazioni; lo strumento utilizzato per determinare l'esigenza è un *Maturity Model* che rileva il posizionamento iniziale del Comune target, in termini di assetto organizzativo e tecnologico, e identifica le azioni specifiche da intraprendere per realizzare il sistema di governo e razionalizzazione della spesa ICT più efficiente e sostenibile.

7. AMBITO FUNZIONALE

Il caso progettuale proposto affronta i seguenti ambiti funzionali:

- **Amministrazione, finanza e controllo**, per gli aspetti di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del ciclo di performance, gestione contabile, gestione bilancio, gestione flussi di cassa;
- **Acquisti e Programmazione acquisti**, per quanto concerne le attività di selezione fornitori, gestione contrattuale, gestione albo e monitoraggio fornitori;
- **Risorse Umane**, in merito alla pianificazione dei fabbisogni e allo sviluppo risorse umane;
- **Patrimonio**, in particolar modo in relazione all'asset management nell'ambito di progetti di investimento;
- **Gestione progetti e commesse**, relativamente alle attività di avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo e chiusura dei progetti.

Per razionalizzare e governare la spesa ICT, per gli ambiti sopra elencati, abbiamo deciso di adottare il framework dell'*IT Governance* e, in particolare, la sua componente di "*ICT Financial Management*"; si tratta dell'insieme di prassi volte ad assicurare l'allineamento della funzione ICT con la missione di un Ente, la corretta gestione delle risorse e la minimizzazione dei rischi. Nello specifico, si fa riferimento ai processi e alle best practice raccolte anche nei modelli ITIL® e COBIT®, gli standard riconosciuti anche dall'AGID già a partire dal 2009 per i Contratti ICT dell'Amministrazione Pubblica.

L'*ICT Financial Management* interviene in tre macro aree funzionali fortemente integrate tra loro, le quali stanno alla base di un sistema di governo e controllo della spesa ICT, ovvero:

1. **Pianificazione**, finalizzata a delineare la "big picture" sia delle attività ricorrenti che dei nuovi progetti e ad indirizzare e integrare in un processo virtuoso gli strumenti successivi di governo. In particolare nell'ambito di tale area funzionale, vengono definiti la pianificazione strategica ICT e il budget dei costi e del piano degli investimenti, coerentemente con la pianificazione strategica dell'Ente e con la capacità produttiva del Settore.
2. **ICT Costing**, nell'ambito del quale viene fornito un quadro completo dei costi, della relative modalità di scomposizione e attribuzione ai servizi erogati ai fini di una razionalizzazione coerente con le attività operative e strategiche dell'Ente.

3. **Portfolio Management**, volto ad offrire una valutazione complessiva di costi e benefici dei progetti, delle iniziative e degli investimenti ICT in termini di allineamento con la strategia ICT e dell'Ente.

Un sistema di controllo di gestione della struttura ICT, che parta dalla pianificazione strategica dell'Ente per arrivare al controllo del portafoglio progetti e alla segmentazione dei costi, **coinvolge in una qualche misura tutte le funzioni dell'Ente medesimo** (e non solo il Settore ICT), sia per la raccolta e prioritizzazione delle esigenze, sia per la raccolta dei dati di consuntivo e/o della variazione delle esigenze nel corso del tempo, oltre che per la pianificazione degli interventi e dei progetti.

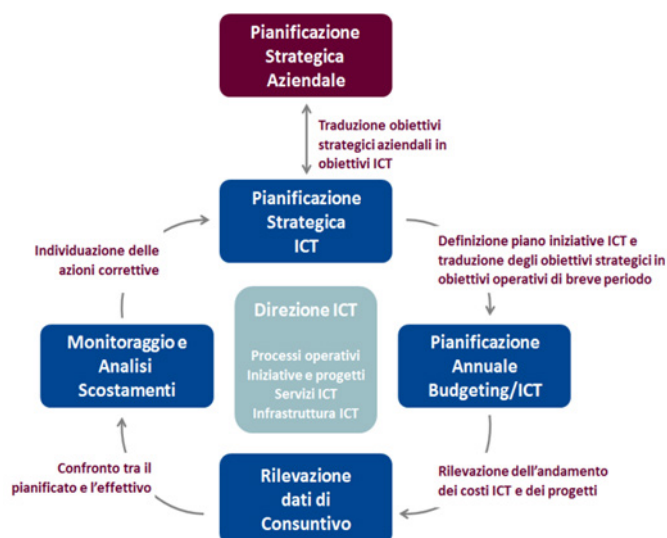
8. DESCRIZIONE

La logica che ispira l'approccio progettuale proposto è che sia possibile razionalizzare solo ciò che si governa, e che sia possibile governare solo quello che sia stato adeguatamente pianificato e monitorato. Razionalizzare una spesa è quindi inteso come utilizzo razionale delle risorse attraverso la pianificazione e il governo.

In estrema sintesi, **l'intervento si pone l'obiettivo di realizzare un sistema di controllo di gestione della Direzione ICT dell'Ente basato sulla pratica di ICT Financial Management** riferita ai modelli ITIL® e COBIT®. Gli **outcome progettuali** sono:

- Redigere il piano strategico e operativo della struttura ICT rivisto periodicamente in funzione dell'evoluzione delle esigenze strategiche dell'Ente e dei singoli Settori;
- Selezionare e governare dinamicamente i progetti, le iniziative e le risorse in funzione della loro aderenza al piano strategico dell'Ente;
- Categorizzare la spesa ICT in termini di "costo per unità di servizio erogata" attraverso il "catalogo dei servizi" per acquisire la dimensione del costo complessivo del servizio di cui si usufruisce (es. posto di lavoro, utilizzo del software gestionale, ecc.);
- Evidenziare ai Settori dell'Ente le risorse ICT effettivamente utilizzate e il relativo costo e corresponsabilizzare gli stessi sulla razionalizzazione dell'impiego di tali beni e servizi;
- Ridurre i costi operativi "non discrezionali" tramite *benchmark* e scelte di *make or buy*;
- Aumentare la produttività e il tasso di successo dei progetti e delle iniziative attraverso gli strumenti del *Portfolio Management*;
- Semplificare e standardizzare i processi gestionali adeguandoli alle best practices internazionali.

Il primo e fondamentale step del ICT Financial Management è la pianificazione, vista come elemento della pianificazione strategica (IT Strategy) che, a sua volta, recepisce gli indirizzi e le linee di sviluppo di lungo periodo dell'Ente trasformandole in obiettivi e attività a medio-lungo termine (3-5 anni) e traducendo i bisogni espressi dalle strutture organizzative in esigenze ICT. La "big picture" delineata dalla IT Strategy, viene elaborata in fase di pianificazione e articolata in piani attuativi e operativi a breve termine (6–12 mesi) soggetti a costante monitoraggio e aggiornamento iterativo sulla base dei diversi input provenienti dalle strutture dell'Ente e dalle metriche relative ai progetti in corso e ai costi correnti.



Gli output tipici della pianificazione annuale sono: ► la definizione/approvazione del **Budget ICT** con la categorizzazione della spesa; ► il costing dei servizi attraverso il **Catalogo dei servizi**; ► la definizione e l'approvazione del piano degli investimenti attraverso lo strumento di **Portfolio Management**.

L'introduzione della variabile temporale nel processo di pianificazione e controllo e l'integrazione dei tre output (strumenti di gestione) consentono un'attenta analisi delle attività della struttura ICT finalizzata alla migliore conoscenza delle dinamiche di spesa e degli spazi di miglioramento in termini di efficienza ed efficacia.

Vediamo più in dettaglio gli strumenti di gestione.

Budget ICT - costituisce uno degli strumenti fondamentali per il governo e la razionalizzazione della spesa: **esplicita e sintetizza gli obiettivi e i risultati economico finanziari** che il Servizio intende raggiungere in un prefissato periodo di tempo, i quali fungono da **benchmark di riferimento per il confronto con i risultati effettivi e per la valutazione della performance**.

All'interno del budget vengono individuate le azioni da implementare, in coerenza con le risorse disponibili, gli obiettivi definiti e le responsabilità assegnate, e vengono considerati e integrati sia i **costi di tipo operativo** sia i **costi derivanti da progetti e investimenti** (tra cui una delle fonti principali è il Portfolio delle iniziative). Uno step imprescindibile per la predisposizione di un budget consiste nella categorizzazione della spesa e dei costi coerentemente alle funzioni della Struttura ICT, la quale rappresenta anche la seconda macro area dell'ICT Financial Management, descritta nella sezione a seguire.

ICT Costing - si fa riferimento al modello ITIL, il quadro metodologico più riconosciuto nell'ambito, per avere una linea guida nella rilevazione della spesa attuale e per definire gli obiettivi desiderati che identifica le categorie di spesa di un'organizzazione ICT. Esso identifica le tre categorie di spesa riportate nella grafica che segue.

Alla cosiddetta **Run the Business (RTB)** afferiscono tutti gli investimenti per il mantenimento e l'ottimizzazione del Sistema Informativo dell'Ente e del relativo Servizio all'utenza. Si tratta generalmente di attività "core" (es.: gestione operativa quotidiana, manutenzione ordinaria e straordinaria, ecc.) e di attività "non discrezionali" che prescindono cioè dalla volontà dell'Ente (es. adeguamenti a nuove normative e a vincoli civilistico-fiscali, adattamenti a nuove tecnologie ecc.).

La categoria **Grow the Business (GTB)** è riconducibile

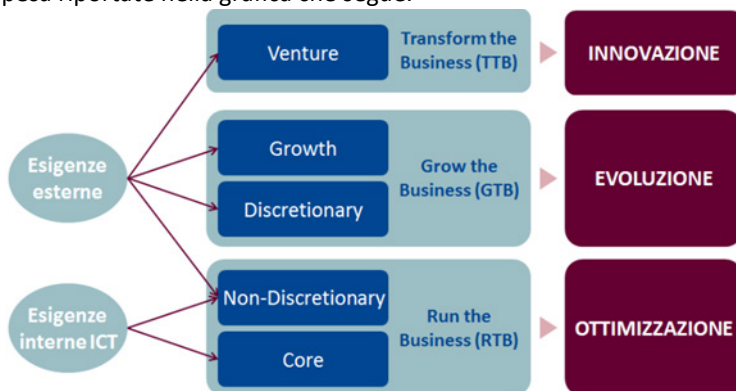
agli investimenti finalizzati all'evoluzione, alla crescita o ad un miglioramento dei Servizi che il Sistema Informativo offre all'utenza. Si suddivide nelle attività "discrezionali", riconducibili a miglioramenti solitamente di limitata entità stabiliti dalla Direzione ICT e/o dall'utenza finale, nelle attività di crescita ("Growth"), che rappresentano implementazioni per estendere la portata di un Servizio reso all'utenza oppure per implementare un nuovo Servizio.

La categoria **Transform the Business (TTB)** concerne l'insieme degli investimenti innovativi finalizzati a una trasformazione significativa che può derivare da mutamenti istituzionali – ad esempio il riordino amministrativo del ruolo delle Provincie - piuttosto che da un nuovo servizio informatico/informativo.

Le diverse categorie di costo prevedono criteri e modalità di razionalizzazione differenti. Nello specifico la minimizzazione e ottimizzazione della componente RTB, la quale nel complesso è tipicamente "non discrezionale" essendo per sua natura non dipendente né dalla volontà della struttura ICT né da altri settori dell'Ente, è da attuarsi mediante un'analisi (e relativa trasformazione) dei costi oggetto di razionalizzazione in costi unitari per elemento di servizio reso (es. il costo ICT per la gestione di una pratica on-line, per il pagamento di un ordine fornitore ecc.).

I costi GTB e TTB, i quali sono invece componenti di tipo "discrezionale", comprendendo voci di spesa sostanzialmente dipendenti dalla volontà delle diverse Strutture di realizzare attività di sviluppo o innovazione, devono essere razionalizzati in base al valore e ai benefici che la relativa attività crea per l'organizzazione. Derivando prevalentemente da esigenze esterne alla Struttura ICT, è consigliabile che al governo di tali costi corrisponda l'introduzione della pratica del Business Case, ovvero un documento che descrive in modo analitico e quantitativo i costi e i benefici previsti e che rappresenta la base per la decisione di fattibilità nonché per la verifica nel tempo del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Gli strumenti atti alla gestione e razionalizzazione di tali tipologie di costi sono rispettivamente rappresentati dal Catalogo Servizi (costi non discrezionali) e dal Portfolio delle Iniziative ICT (costi discrezionali), di seguito trattati.

Il **Catalogo dei Servizi** è lo strumento base per la razionalizzazione della spesa ICT prevalentemente "non discrezionale" è la **riclassificazione e ripartizione dei costi**, non per natura (costi del personale, noleggi hardware, licenze software, ecc.) e/o per destinazione (costi per manutenzione applicativa, per gestione Data Center, per Gestione Posti di Lavoro e Reti), bensì **per unità di servizio erogato**. Distinguere in questo modo la spesa ICT è il mezzo ideale per confrontare i costi e i risultati di una iniziativa sulla base del valore creato per la missione dell'Ente, permettendo anche di effettuare benchmark interni ed esterni nonché individuare gli obiettivi di ottimizzazione nel tempo.



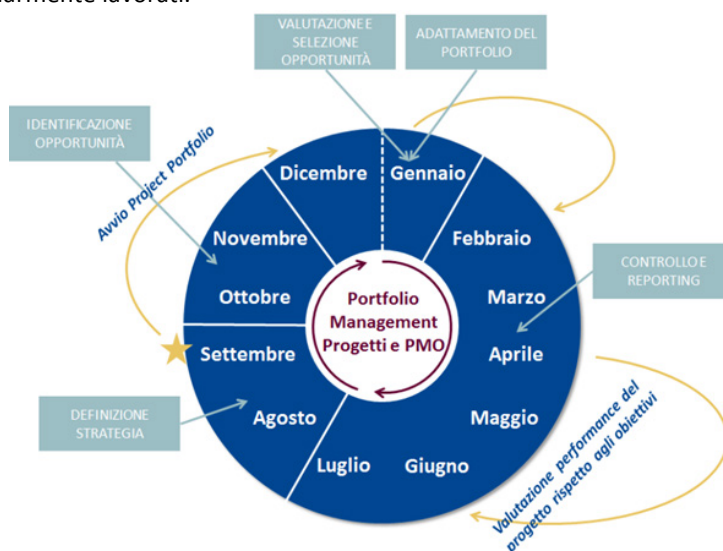
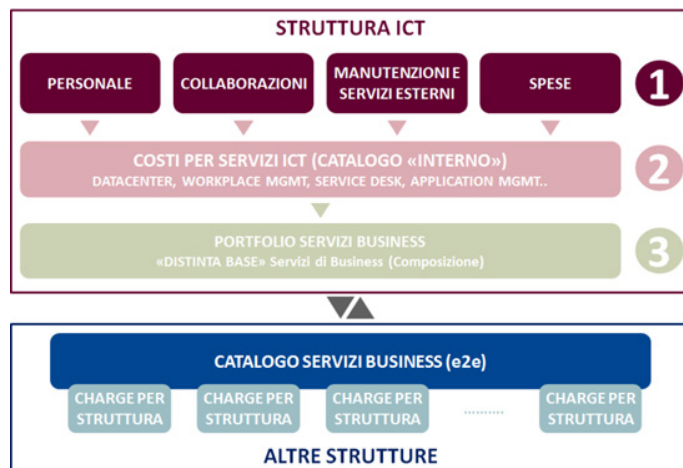
Il Catalogo Servizi - *Service Catalogue* in terminologia ITIL - contiene l'insieme dei servizi resi al singolo Settore organizzativo (es.: avere a disposizione un ambiente di produttività personale completo di PC, prodotti software, connettività, sicurezza, assistenza e riparazione oppure un sistema per acquisire, protocollare, rendere consultabile una pratica cartacea, ecc.) e i relativi costi. La definizione di questi ultimi deriva dall'aggregazione di quelli sostenuti dalla struttura ICT (personale, canoni di manutenzione e/o servizi acquisiti all'esterno, ecc.) **in voci di costo relative ai servizi a carattere più tipicamente tecnologico** caratteristici dall'organizzazione stessa (catalogo interno), i quali vengono infine scomposti in unità base (tramite driver predefiniti) come componenti del singolo servizio del catalogo e successivamente correlati ai livelli di servizio richiesti.

Attraverso tale catalogo, un determinato Settore può costruire la "distinta base" dei servizi ICT di cui ha effettivamente bisogno e, allo stesso tempo, prendere coscienza della composizione della propria spesa ICT; **in questo modo può fare ottimizzazione e razionalizzazione**. In particolare, le Strutture dell'Ente possono costruire il proprio budget come somma dei costi del singolo posto di lavoro e dei processi amministrativi singolarmente lavorati.

Portfolio Management -- il portfolio delle iniziative ICT è la componente fondamentale di un processo di razionalizzazione dei costi ICT; consiste nell'ottimizzare la componente di spesa delle iniziative di investimento e progetti. Lo strumento previsto per tale attività è il Portfolio Management che, in linea con il modello COBIT®, consente di: ▶ **classificare i progetti** in funzione della loro capacità di perseguire gli obiettivi strategici dell'ente; ▶ **valutare i rischi** e le probabilità di successo dei progetti; ▶ **inserire nella fase esecutiva solamente i progetti** che risultano fattibili in funzione della disponibilità di risorse (fattibilità del portfolio); ▶ **monitorare costantemente il portfolio** e, in particolare valutare in maniera iterativa l'allineamento dell'insieme delle attività con il piano strategico dell'ente e del settore ICT.

In particolare, gli **strumenti** principali per l'impostazione e il governo del Portfolio Management sono:

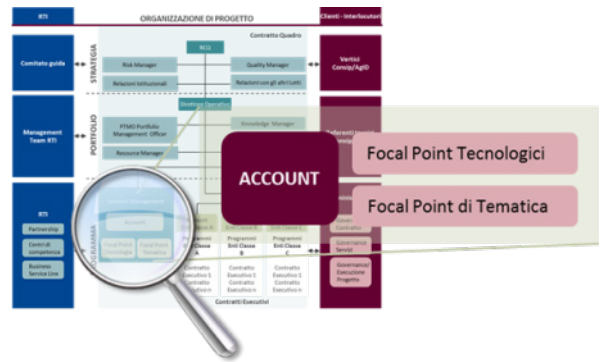
- Modello di valutazione dei progetti: definisce degli indicatori di valutazione dei progetti in linea con la strategia; consente di valutare i progetti in base agli stessi; permette di chiarire la priorità "strategica" dei progetti del portfolio e di basare le decisioni su dati soggettivi ma espressi in un modello oggettivo ed uniforme;
- Business Case e analisi costi/benefici: consente di stimare i benefici generati dal progetto, valutare i costi e la loro evoluzione nel tempo e ricavare il Payback Period atteso dall'iniziativa/investimento proposto;
- Schede di identificazione e categorizzazione: uniformano le informazioni dei diversi progetti presenti nel Portfolio; sono necessarie per raccogliere dati su budget ed effort e consentono di creare un database condiviso e omogeneo per dare evidenza a livello complessivo degli obiettivi dei singoli progetti;
- Master Plan e piani di dettaglio: costituiscono uno strumento semplice ed efficace per il controllo e il reporting; evidenziano le principali milestone di progetto; raccolgono le informazioni sulla pianificazione di baseline da utilizzare come riferimento per l'avanzamento;
- Analisi di carico e di fattibilità operativa: è utile per verificare la capacità operativa delle strutture e individuare eventuali sovrapposizioni, effettuare il bilanciamento delle risorse e impostare lo sviluppo dei progetti evitando il multitasking, al fine di completare un numero maggiore di progetti in funzione della loro importanza strategica;
- Valutazione della performance del portfolio: valuta l'avanzamento dei progetti nel raggiungimento degli obiettivi strategici in maniera olistica ed è focalizzato sull'aggiornamento delle priorità.



9. MODELLO DI SERVIZIO

Modello di servizio

Il modello di servizio proposto prevede un'organizzazione del team di progetto in linea con quanto proposto al §2 della Relazione Tecnica. Nello specifico, il modello prevede un'organizzazione del team di progetto nella quale il **governo è affidato al Responsabile del Contratto Esecutivo (RCE)** che assicura il coordinamento delle attività progettuali e la gestione dei rapporti con la Direzione dell'Ente con il supporto dello Staff. L'erogazione dei servizi è affidata invece a due Team coordinati ciascuno da un Responsabile Tecnico:



1. **Team Supporto Organizzativo:** è un gruppo composto da un numero di consulenti variabile da 3 a 5 elementi - in funzione dell'ampiezza dell'Ente e della possibilità di paralizzare le attività - e può suddividersi in due gruppi di lavoro: uno dedicato alla revisione processi e uno al supporto architeturale. Un team leader coordina le attività di entrambi i gruppi e assicurare la gestione dei rapporti con i Focal point.
2. **Team Sviluppo Software:** è suddiviso in sotto gruppi di lavoro composti da consulenti specializzati nelle diverse componenti applicative, guidati ciascuno da un team leader e coordinati dal Responsabile dello Sviluppo Software; questo s'interfaccia con il Team Di Supporto Organizzativo nel corso del ciclo di vita del progetto per garantire la corrispondenza del nuovo sistema ai requisiti e la necessaria integrazione tra le varie componenti applicative. Il gruppo di lavoro potrà essere composto da un minimo di 2 a un massimo di 5 risorse per coprire le diverse competenze tecnologico/applicative delineate nella successiva sezione sugli Aspetti tecnologici.

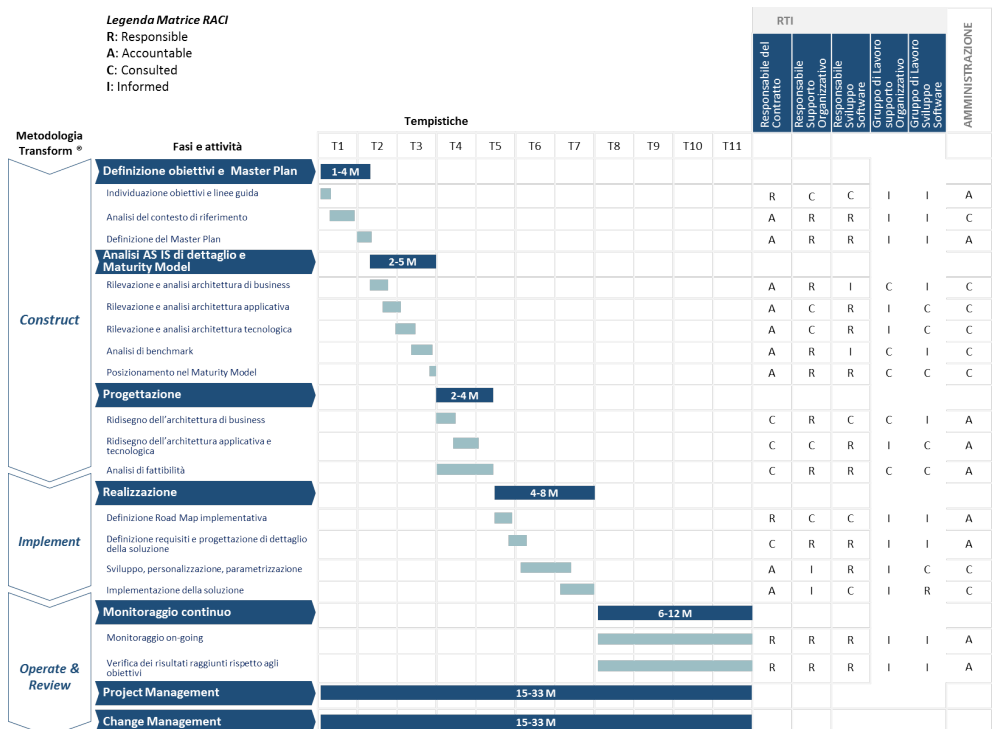
I team sono affiancati dai Focal Point tecnologici per presidiare le diverse piattaforme che possono essere presenti nel perimetro gestionale dell'Ente target. A supporto dei gruppi di lavoro operano anche i **Centri di Competenza** e le nostre altre strutture che abbiamo descritto nel §7 della Relazione Tecnica. Tra questi, segnaliamo in particolare il **Laboratorio Enterprise**

Resource Planning.

Processi e modalità operative

L'organizzazione delle attività è flessibile e diversificata nelle varie fasi di intervento per adattarsi al meglio alle esigenze e alle dimensioni dell'Ente e agli obiettivi progettuali, pur nel rispetto di alcuni fondamentali principi:

- La fase di **Definizione Obiettivi e Master Plan** è presieduta direttamente dal Responsabile del Contratto con il supporto dei Responsabili Tecnici e in collaborazione con i referenti dell'Amministrazione;
- La fase di **Analisi AS IS di dettaglio**, finalizzata a valutare il posizionamento rispetto al Maturity Model, comporta un lavoro capillare di analisi del contesto della struttura ICT attuale sui vari ambiti funzionali di intervento. Prevediamo, pertanto, di adottare un'organizzazione speculare a quella dell'Ente prevedendo dei gruppi di lavoro misti tra supporto organizzativo e sviluppo software ciascuno dei quali focalizzato su un determinato ambito funzionale;
- Nelle fasi di **Progettazione** e **Realizzazione** i due gruppi di supporto organizzativo e sviluppo software tornano ad operare in maniera separata, ciascuno per quanto di propria competenza, ma con una forte collaborazione in particolare nella fase



di progettazione del software;

- Nella fase di **Monitoraggio continuo** è previsto un team dedicato che, a seconda delle eventuali criticità riscontrate, attiva immediatamente i gruppi di lavoro interessati.

Condizioni organizzative, funzionali e tecnologiche necessarie

Per la buona riuscita del progetto è necessario coinvolgere le seguenti strutture organizzative del Comune:

- Il Settore / Direzione ICT, process owner del progetto;
- La Direzione generale, come garante della definizione dei piani strategici in coerenza con gli indirizzi politici;
- Il Settore/Direzione Amministrazione, Pianificazione e Controllo, direttamente coinvolta nell'attuazione dei piani e delle azioni operative e nelle periodiche attività di monitoraggio e rendicontazione.

10. APPROCCIO METODOLOGICO

Il nostro approccio metodologico (framework Transform®) prevede la realizzazione delle seguenti cinque fasi di intervento:

1) Definizione obiettivi e master plan – Riguarda la definizione degli obiettivi e l'identificazione delle modalità con le quali raggiungere tali obiettivi e costituisce pertanto la baseline di riferimento. In questa fase viene definito anche il **Master plan**, contenente obiettivi, orizzonti temporali e vincoli di diversa natura (organizzativi, tecnologici, normativi, ecc.) che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi.

2) Analisi AS IS di dettaglio – Comprende la rilevazione e l'analisi dei processi interni dell'Ente impattati dagli interventi di razionalizzazione e governo della spesa in ambito ICT e dei sistemi informativi ad essi connessi. L'analisi è condotta su un **Maturity Model del governo della spesa ICT**, strumento applicabile in maniera concreta e pragmatica per supportare l'Ente nell'acquisire consapevolezza in merito al proprio posizionamento in ambito tecnologico e organizzativo e nel definire specifici obiettivi di sviluppo e percorsi mirati per il relativo raggiungimento. Il Maturity Model consente in primo luogo di **valutare l'Ente dal punto di vista delle tecnologie dispiagate e dall'assetto organizzativo adottato** rispetto a benchmark predefiniti riconducibili alle principali esperienze e visioni strategiche presenti nel panorama di riferimento e, in definitiva, al modello di governo della spesa ICT proposto. In secondo luogo, il modello permette di **individuare le aree di miglioramento e di sviluppo** per realizzare un sistema di governo e razionalizzazione dei costi integrato, efficace ed efficiente, costituendo a tutti gli effetti una guida operativa per l'Ente nel percorso evolutivo da un sistema di governo della spesa ICT "Basic" ad un sistema "Integrated".

Il Modello di Maturità prevede 3 livelli evolutivi, come riportato nella figura a fianco, ciascuno dei quali **si caratterizza**

per una combinazione di dotazioni tecnologiche e modelli organizzativi.

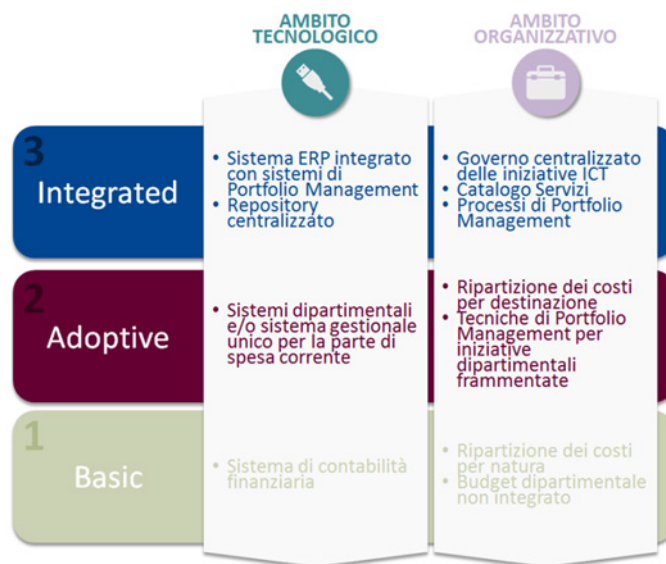
Come suddetto, i livelli descritti, oltre a coincidere con i posizionamenti potenziali, definiscono contestualmente la macro-progettazione di riferimento per quanto concerne i percorsi di sviluppo da implementare per la realizzazione del modello di governo della spesa ICT proposto. In sostanza, ciascun livello delinea i macro interventi da attuare lungo il percorso evolutivo dell'Ente, i quali andranno poi declinati nel dettaglio a livello operativo sulla base del contesto specifico.

3) Progettazione. Prevede la reingegnerizzazione del processo di razionalizzazione e governo della spesa ICT e, la progettazione del sistema informativo attraverso:

- **La definizione del nuovo processo** sulla base delle evidenze emerse nella fase di analisi e attraverso la messa a frutto delle esperienze maturate in contesti similari.
- **La definizione dei requisiti funzionali e tecnici per lo sviluppo e l'implementazione del software.** Il processo viene tradotto in requisiti funzionali e tecnici per lo sviluppo del sistema informativo, definendo le singole funzionalità.

4) Realizzazione. Costituisce il *core* del progetto in quanto prevede l'implementazione del software oltre agli eventuali sviluppi. Si suddivide in:

- **Implementazione e sviluppo del software:** realizzazione della soluzione e sviluppo delle personalizzazioni specifiche che sono necessarie a soddisfare i requisiti di business, oltre il supporto all'integrazione con i sistemi alimentanti;



- **Configurazione e test:** validazione di quanto implementato, ed eventualmente sviluppato, a livello software (es. personalizzazioni, integrazioni, interfacce e processi di data migration) attraverso la definizione e applicazione di un dettagliato piano di test volto a verificare il regolare funzionamento delle singole funzionalità implementate e il fine tuning del sistema sulla base delle evidenze emerse in fase di test;
- **Supporto all'implementazione:** supporto organizzativo orientato da un lato all'adozione di metodologie e strumenti volti a facilitare l'implementazione del nuovo processo (procedure operative, tool di lavoro, regolamenti, ecc.), dall'altro, ove necessario, a garantire l'affiancamento operativo alle risorse dell'Ente nell'espletamento della attività assegnate e nell'utilizzo del nuovo sistema informativo secondo una logica di training on the job.

5) Monitoraggio continuo e go live

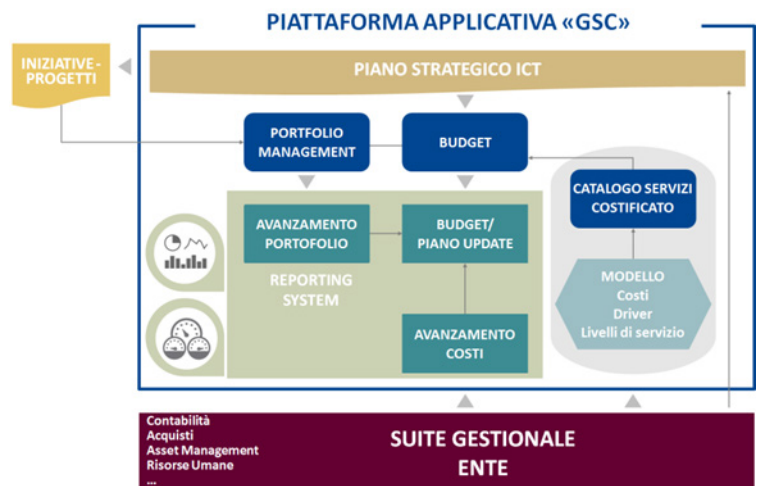
Nel corso di tutto il progetto è effettuato, secondo la metodologia Transform®, il monitoraggio continuo delle attività sia da un punto di vista organizzativo sia da un punto di vista tecnico, con produzione di documentazione di dettaglio per consentire un facile controllo tra i requisiti espressi a livello funzionale e a livello tecnico e quanto implementato nel sistema

11. ASPETTI APPLICATIVI

L'intervento riguarda la realizzazione di una **soluzione applicativa per gestire l'intero processo di governo dei costi** (che chiameremo **GSC – Governo Strategico dei Costi**), dalla fase di individuazione degli obiettivi strategici alla realizzazione dei programmi operativi individuati, e sino alla fase finale di controllo e valutazione dello stato di coerenza tra gli obiettivi e i risultati secondo una logica di “continuous improvement”.

In altri termini, la soluzione GSC prevede l'implementazione di una serie di componenti che consentono la raccolta e l'elaborazione dei dati e delle informazioni relative alla pianificazione e al budget, allo stato dei progetti (portfolio) e al catalogo dei servizi, integrate con un sistema di reporting e in stretta relazione con le suite gestionali/contabili in uso presso il Comune.

I moduli applicativi della piattaforma, rappresentata nella figura a fianco, sono i seguenti:



► **Piano strategico ICT:** comprende le funzioni di definizione degli obiettivi strategici, di assegnazione delle risorse, monitoraggio degli scostamenti, di definizione e monitoraggio degli indicatori di performance (KPI).

► **Piano Operativo e Budget:** comprende le funzioni di definizione delle azioni operative collegate con gli obiettivi strategici; di scomposizione in fasi e attività; di assegnazione delle risorse umane, strumentali ed economiche con identificazione dei soggetti responsabili; di definizione delle previsioni e dei risultati attesi per ciascuna azione/fase; di monitoraggio degli obiettivi, della spesa e dei flussi finanziari, attraverso l'acquisizione e l'analisi dei dati contabili e extracontabili (centri di costo, progetti, portfolio, macro-aggregati, titoli, capitoli, articoli) e di analisi degli scostamenti.

► **Modello dei costi/driver e Catalogo dei servizi:** comprende le funzioni di definizione dei “cost driver” e dei livelli di servizio (SLA) per ogni tipologia di servizio; di scomposizione, tramite il motore di calcolo, dei costi “per natura” e di riaggregazione degli stessi secondo i driver e i SLA per definire il catalogo dei servizi costificato ad uso interno e delle altre Strutture.

► **Portfolio Management:** costituisce il repository univoco dei progetti e iniziative; consente di definire le priorità ad ogni singolo stream progettuale e di collegarlo agli indicatori di strategicità; fornisce un quadro complessivo tempificato di costi e risorse allocate e da allocare; consente l'immissione di dati e metadati per l'elaborazione e il ricalcolo dei possibili scenari in termini di “what if analysis”, anche con comparazione temporale.

► **Reportistica:** strutturata secondo le diverse dimensioni di analisi e schedata in linea con le esigenze gestionali e gli obblighi di legge (es. D.lgs 150/2009).

Di seguito sono riassunte le **logiche di interrelazione** tra i moduli e con i sistemi esterni:

3. La suite amministrativo/contabile del Comune fornisce tutti i dati quantitativi aventi natura contabile e/o gestionale necessari alla definizione del piano strategico, della pianificazione operativa e del budget. I medesimi dati sono input per il modello dei costi e driver finalizzato alla costruzione del catalogo servizi.
4. Il sistema di budget viene alimentato sia dal portfolio delle iniziative/progetti (opportunamente ordinato in funzione del-

le scelte strategiche) sia dal catalogo servizi in base alle scelte/configurazioni dei singoli Settori oltre che dalle scelte presenti nel piano strategico.

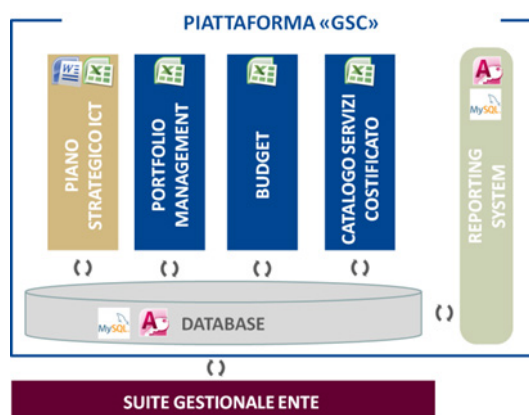
5. Gli aggiornamenti periodici relativi al Portfolio e all'avanzamento dei costi da parte della suite gestionale del comune alimentano sia l'aggiornamento del Budget e del piano operativo, sia il sistema di reporting che fornisce i cruscotti di controllo e monitoraggio delle performances e degli obiettivi prefissati. In base alla tempificazione dei progetti presenti nel portfolio e alla loro collocazione temporale viene generato il profilo di spesa economico / finanziaria.

12. ASPETTI TECNOLOGICI

L'intervento in esame **vede la prevalenza degli aspetti applicativi e funzionali su quelli tecnologici**. Le best practices ITIL e Cobit da cui prende le linee guida per la definizione del modello di riferimento, sono per loro natura "neutre" rispetto alla tecnologia abilitante. Per la medesima ragione **il modello procedurale/applicativo proposto ha la massima flessibilità rispetto alle pre-esistenze tecnologiche dell'Amministrazione oggetto dell'intervento**. Possiamo, quindi, affermare che nella fascia più bassa del campione di Comuni potrebbero essere presenti soluzioni integrate che supportano contemporaneamente le funzioni istituzionali e strumentali dell'Amministrazione; in questi casi, le suite di produttività come MS-Office e le analoghe open source spesso svolgono anche compiti gestionali. Nei comuni di maggiori dimensioni sono tipicamente presenti soluzioni gestionali più modulari che possono prevedere anche componenti dedicabili all'intervento in esame.

Sulla scorta di questa premessa, abbiamo previsto la possibilità di realizzare la soluzione GSC con due modalità tecnologiche che si adeguano agli standard presenti nell'Ente target:

❶ **Opzione ADOPTIVE** - mostrata nella figura a fianco, dove l'infrastruttura è costituita prevalentemente da strumenti Office o dai corrispondenti open source. Questi insistono su una base dati che svolge funzioni di repository centralizzato che diaccoppia i sistemi gestionali. Il data base funge anche da interfaccia di normalizzazione tra GSC e la soluzione integrata dell'Ente per lo scambio di tutti i dati di natura contabile. Concentra poi tutti i dati extracontabili garantendone la coerenza e la fruibilità anche attraverso le funzionalità di reporting già normalmente fornite dai gestionali; le componenti Office fungono da front-end per la raccolta, l'immissione e la visualizzazione del dato, oltre che da motori di calcolo per la componente di modello dei costi e driver partendo dai dati contabili "per natura". Partendo da modelli già nella disponibilità del RTI prima dell'avvio del progetto, l'attività di setup tecnologico coincide con la configurazione delle interfacce tra la base dati di GSC e il gestionale del Comune.



❷ **Opzione INTEGRATED** - quella rappresentata nella figura a fianco si applica nei casi in cui l'Amministrazione oggetto dell'intervento sia dotata di una suite gestionale che prevede le componenti con i requisiti applicativi descritti nelle sezioni precedenti. In questo caso, l'intervento tecnologico consiste nella verifica della coerenza dei moduli con le esigenze e con le scelte procedurali/organizzative individuate; in caso positivo, si configurano i moduli disponibili e li si popolano con i modelli di governo individuati. L'integrazione nativa di questa seconda opzione può produrre un vantaggio operativo in quanto garantisce una maggiore coerenza e tempestività nello scambio bidirezionali dei dati tra GSC e i sistemi gestionali. Rientrano in questa opzione le piattaforme indicate nel paragrafo 5.3 del Capitolato Tecnico.

13. VANTAGGI PER L'AMMINISTRAZIONE

Nella tabella seguente sono riportati i vantaggi ottenibili dall'Amministrazione derivanti dall'adozione della soluzione proposta e il relativo valore aggiunto in termini organizzativi, tecnologici e operativi.

Vantaggi	Valore Aggiunto		
	Organizzazione	Tecnologie	Operatività
1. Razionalizzazione dei costi	<ul style="list-style-type: none"> - Standardizzazione delle soluzioni ICT erogate - Responsabilizzazione dei settori nei confronti della spesa ICT - Efficace ripartizione dei costi sulle Strutture in funzione delle unità di servizio ICT utilizzate 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardizzazione e automazione degli strumenti di aggiornamento dei costi e dei parametri / driver - Razionalizzazione degli strumenti per la costruzione del budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di Benchmarking con soluzioni e servizi presenti sul mercato - Monitoraggio costante della spesa per singolo Settore - Facilitazione nella aggregazione del budget ICT
2. Miglioramento tangibile delle performances dei progetti (on-time-on-budget)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificazione dei progetti e delle iniziative in relazione alla strategia - Miglior governo delle risorse disponibili sui progetti a maggior valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> - Repository univoco delle iniziative e dei progetti ICT - Reporting centralizzato sullo stato delle iniziative - Standardizzazione degli strumenti di governo dei progetti 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica periodica del rapporto tra azioni operative e strategia - Definizione di azioni di risposta a situazioni contingenti e/o di rischio
3. Formalizzazione del processo di pianificazione strategica e operativa ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Collegamento tra la strategia ICT, il piano strategico del Comune e quello degli altri Settori - Chiara individuazione dei ruoli e delle responsabilità - Definizione di tempistiche certe di esecuzione delle attività 	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione integrata della gestione dei beni e servizi e del personale (principali ambiti di impatto della revisione della spesa) - Standardizzazione applicativa e tecnologica 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione a tutti i livelli dei risultati attesi - Utilizzo di dati e informazioni univoche
4. Razionalizzazione dei processi impattati dalla pianificazione e dalla revisione della spesa	<ul style="list-style-type: none"> - Standardizzazione dei comportamenti organizzativi - Equa ripartizione dei carichi di lavoro - Compliance normativa e regolamentare 	<ul style="list-style-type: none"> - Razionalizzazione e/o innovazione del parco applicativo e tecnologico esistente - Diffusione delle migliori prassi oggi presenti sul mercato 	<ul style="list-style-type: none"> - Semplificazione, integrazione e standardizzazione dei flussi procedurali - Automazione e digitalizzazione delle attività con riduzione dell'effort di gestione e documentazione