

***La cultura del project management
per rafforzare le strategie di outsourcing dell'ICT
e gestire il cambiamento della PA***

Conoscere per governare, misurare per gestire

Marco Gentili

Centro Nazionale per l'Informatica nella PA



ICT e business

impatto enormemente più forte che in passato

- Organizzazioni, pubbliche o private, devono essere in grado di governare i propri fabbisogni tecnologici costruendo relazioni logiche ottimali tra
 - **business**
 - **struttura organizzativa**
 - **processi produttivi**
 - **opportunità che il mercato ICT offre**
- Organizzazioni prive degli strumenti per interpretare e guidare le scelte tecnologiche, rinunciano a governare pienamente la propria crescita
 - **rinunciare non può che produrre declino**



Domanda ed Offerta ICT

- **Domanda ICT**, tradizionalmente frammentata e mirata al contenimento dei costi
 - sottovalutata integrazione e qualità dell'offerta
 - **Offerta ICT**, valutata inadeguata soprattutto in conseguenza di una certa distonia comunicativa
 - le organizzazioni parlano di business
 - i fornitori ICT di tecnologie
 - **Governance dell'ICT**, rappresenta il cuore delle difficoltà dell'innovazione nelle PA e PMI italiana
 - adeguatezza delle strutture organizzative
 - procedure di selezione del fornitore
 - metodo per la definizione dei contratti
 - capacità relazionali
 - competenze nella gestione delle scelte tecnologiche
-



Innovazione e Qualità

- **Relazione diretta tra Innovazione e Qualità**
 - sia sul piano concettuale
 - che su quello operativo
 - Innovazione e Qualità investono le dimensioni
 - **economica**
 - **produttiva**
 - **organizzativa**
 - **capacità di competere sui mercati globali**
 - **Nella costruzione del valore la relazione instaurata tra fornitore ICT e organizzazione è centrale**
 - per i processi e l'organizzazione interni
 - per la vendita di beni/erogazione di servizi ai clienti
-



Cosa è la Qualità?

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

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?

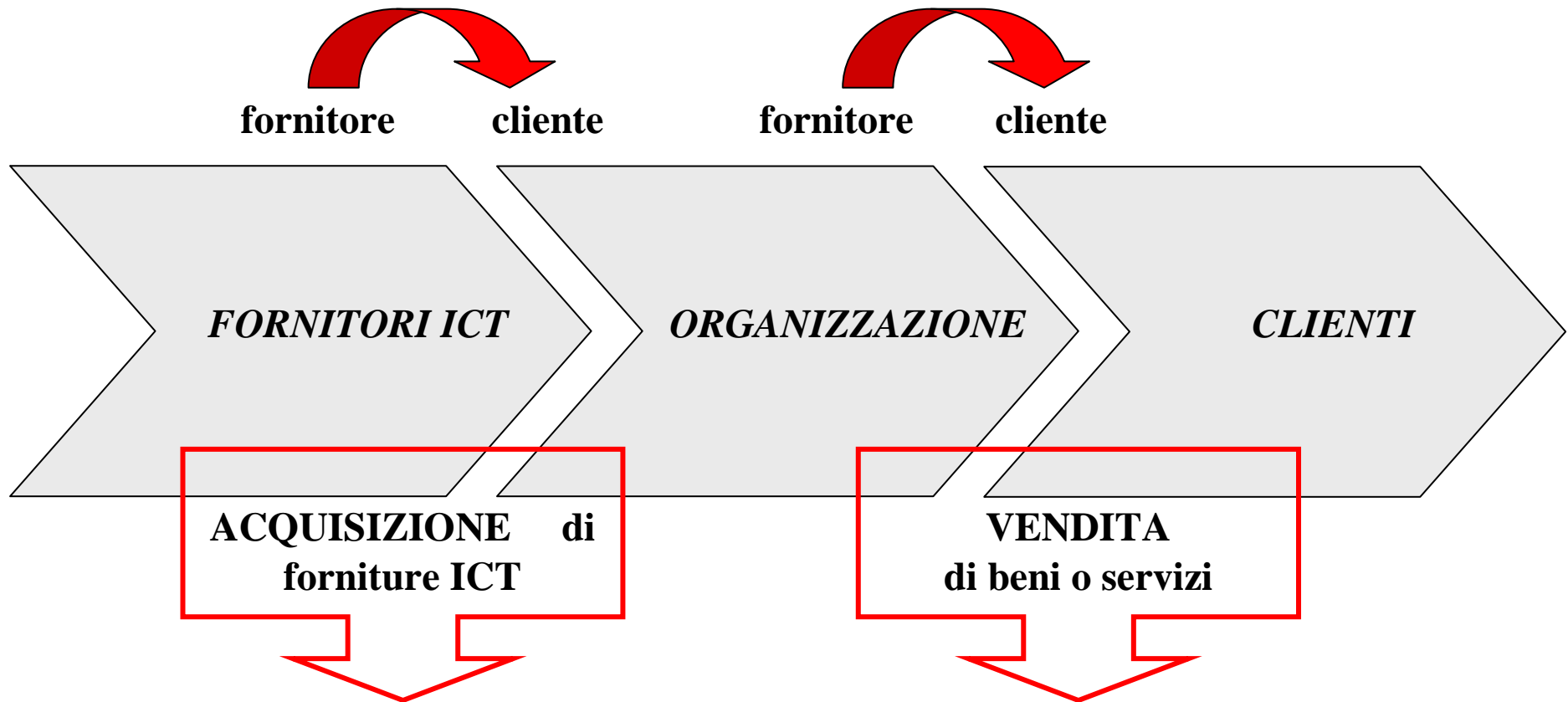
**Ovviamente alcune cose sono meglio di altre. Ma in che
cosa consiste il "meglio"?**

Il "meglio" consiste nella creazione di valore



Qualità su tutta la catena cliente-fornitore

- **Qualità**, attributo principale della costruzione del valore sull'intera catena cliente-fornitore unico flusso di processi scomponibili in specifiche attività da gestire con qualità





Acquisire Servizi ICT di Qualità

- **Ottenere qualità dai Fornitori ICT per creare valore e fornire qualità ai Clienti dell'organizzazione acquirente**
- Gestione del rapporto tra Organizzazione e Fornitore ICT condizionata dal rischio di trovarsi in posizione di dipendenza
 - contratti inadeguati al governo
 - scarsa cultura di management, qualità, organizzazione
- **Governance dell'ICT**, per garantire un rapporto paritetico
 - **controllo strategico**
 - **riconoscimento dell'autonomia del Fornitore** che individua le modalità di realizzazione innovazione
 - **valutazione delle performance** del Fornitore
 - **verifica della qualità** delle prestazioni ricevute



ICT Governance & Management

Criticità

■ ICT Governance

Strutture, meccanismi organizzativi, decisioni e quadri di controllo preposti a garantire che l'ICT sia coerente e funzionale al perseguimento degli obiettivi della Organizzazione

■ ICT Management

Decisioni, quadri di controllo, strumenti (di misura) per gestire i progetti (contratti di esternalizzazione) al fine di raggiungere gli obiettivi preposti minimizzando i rischi

- Difficoltà confronto tra costi esternalizzazione e pregressi
 - Scarsa flessibilità dei contratti
 - Frequente rinegoziazione nei primi 12-18 mesi
 - Limitato uso di meccanismi di misurazione delle prestazioni
 - Mancanza di professionalità adeguate
-



ICT Governance & Management

Best Practices

- **Strategie più focalizzate**, grande differenziazione tra
 - soddisfazione degli utenti
 - innovazione tecnologica
 - eccellenza operativa
 - **Chiari obiettivi per investimenti ICT**, differenziazione tra
 - nuovi modi di realizzare i procedimenti amministrativi
 - incremento della flessibilità
 - facilitazione delle comunicazioni con gli utenti
 - **Partecipazione**, coinvolgimento del top management
 - **Stabilità**, pochi cambiamenti anno per anno
 - **Processi per gestire eccezioni**, formalizzati e funzionanti
 - garantire la flessibilità necessaria ed evolvere gli standard ICT
 - **Metodi formali di comunicazione**, assicurare trasparenza
 - pianificazione strategica ed esecutiva
 - controllo di gestione e misura dei livelli di servizio
-



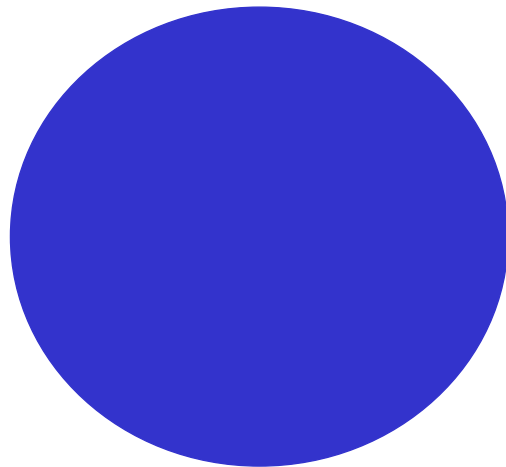
Impatto Outsourcing

Interazione Organizzazione – Fornitore ICT

■ Forniture ICT

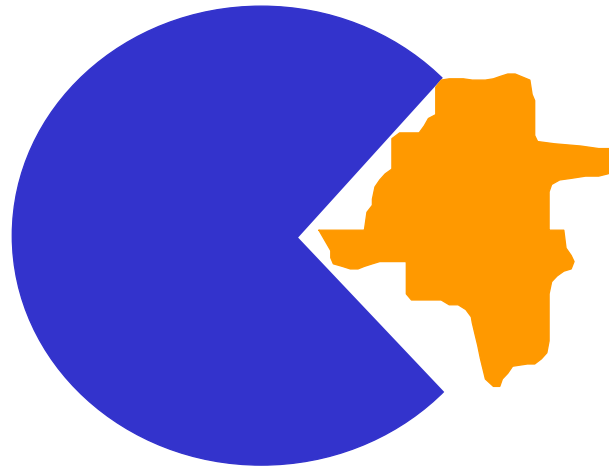
- sempre più combinazione di attività interne ed esterne

Forniture ICT
come una torta



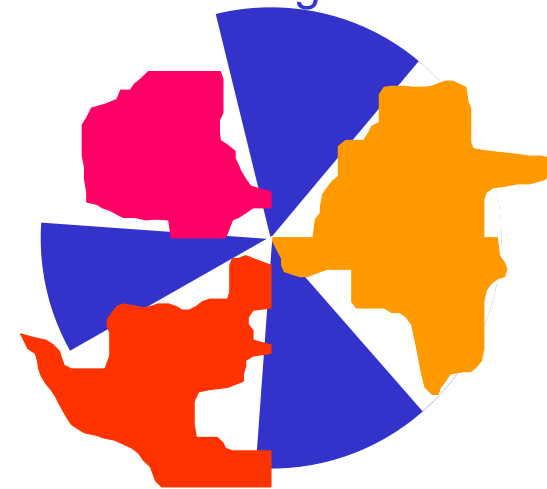
Contratto
interno/informale

Contratto di
Outsourcing selettivo



Contratto
esterno/formale

Strategia di
Outsourcing selettivo



Insieme di Contratti
esterni/formali e interni/informali



Impatto Outsourcing

Funzione ICT interna

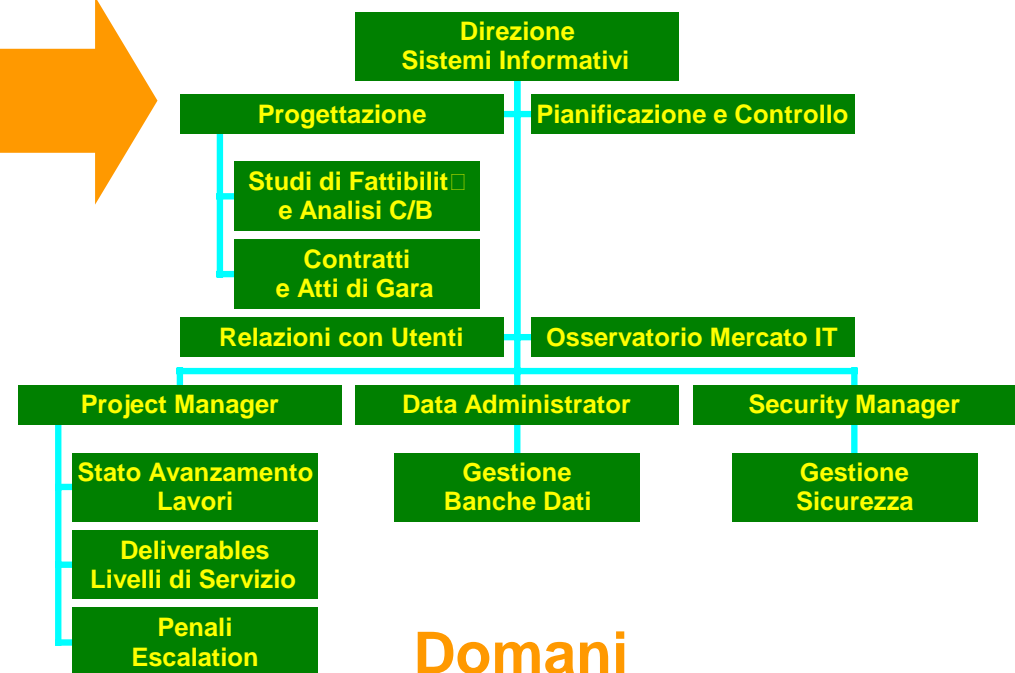
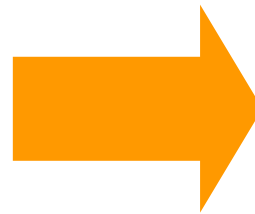
■ La funzione ICT interna non va soppressa

- necessario modificarla profondamente
- struttura, compiti e responsabilità



Oggi
Fare

operativi e tecnici poco specializzati



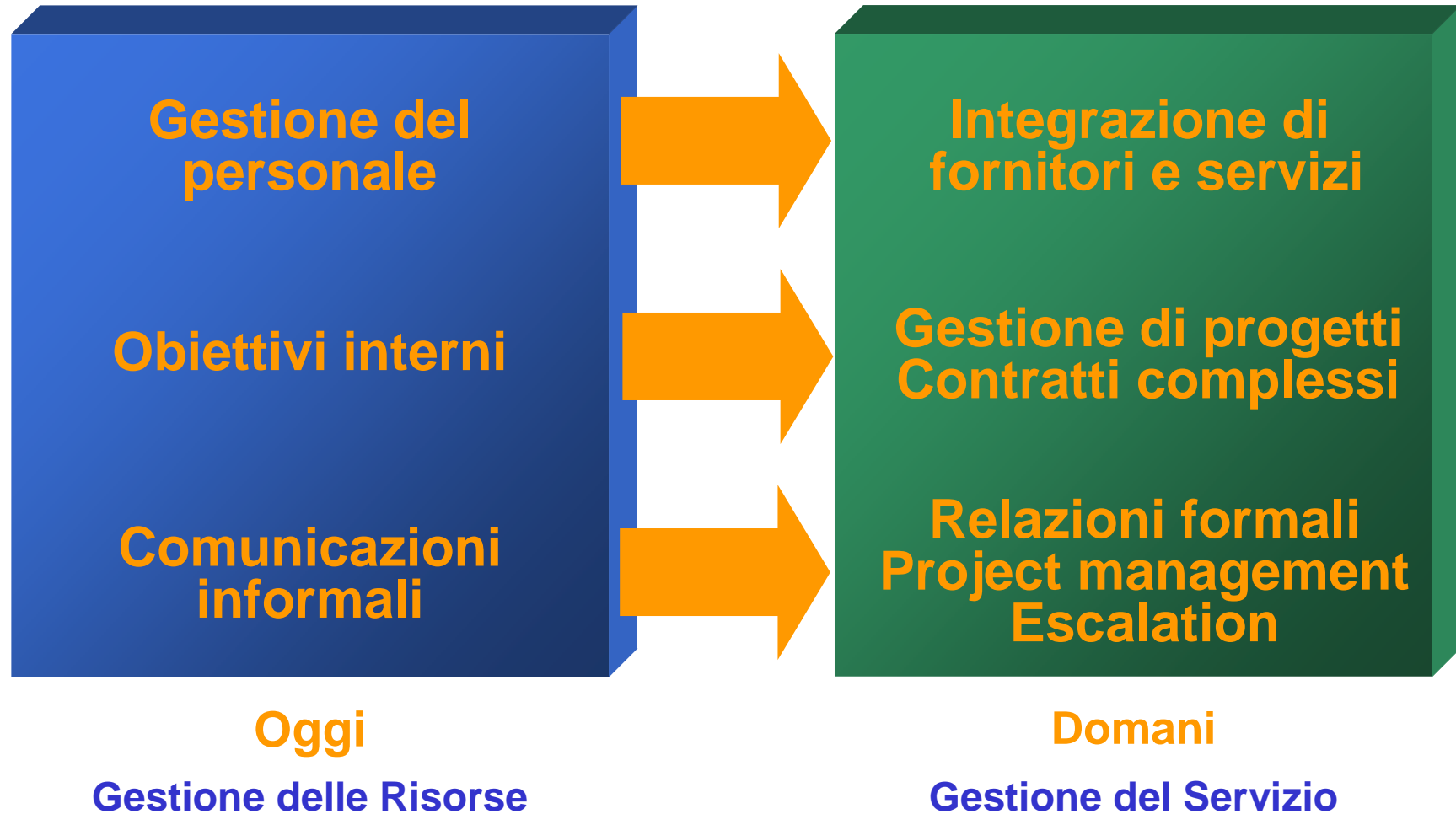
Domani
Far fare

project manager e tecnici specializzati



Impatto Outsourcing Competenze

- **Le competenze vanno evolute (outplacement)**





Impatto Outsourcing

Sistema dei valori dei dipendenti

- Regole non scritte che determinano la cultura della Organizzazione e influenzano i comportamenti individuali





Come acquistare Servizi ICT di Qualità? risposte concrete a domande operative

- **Come correlare la qualità alla missione istituzionale**
 - alle esigenze della organizzazione
 - nell'impostazione di una strategia di acquisizione
 - **Come richiedere la qualità necessaria** nell'appalto pubblico di forniture ICT
 - **Come dare un prezzo alla qualità**
 - **Definendola, Misurandola, Pretendendola**
 - **Come valutare la qualità offerta** in fase di gara
 - **Come formalizzare la qualità richiesta** nel contratto
 - **Come verificare la qualità ottenuta** nell'azione di gestione del progetto
-



Approccio Situazionale **risposte concrete a domande operative**

- Presentare per ogni aspetto le diverse soluzioni (opzioni) possibili descrivendone:
 - caratteristiche
 - contesto d'uso
 - vantaggi (pro) e svantaggi (contro)
- **Condividere i contenuti**
- **Pluralismo delle soluzioni**
 - **Nessuna soluzione è mai la migliore o peggiore in assoluto**
 - **Possibilità per chiunque di suggerire la soluzione preferita**



Community

proporre, condividere, diffondere

- **Amministrazioni Centrali, Locali e Società ICT pubbliche**
- Confindustria Servizi Innovativi e tecnologici (**Assinform, Assoconsult**)
- Associazione Italiana Cultura Qualità (**AICQ**)
- Associazione Italiana Information Systems Auditor (**AIEA**)
- Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico (**AICA**)
- Associazione Profess. Consulenti di Direzione e Organizzazione (**APCO**)
- Consiglio Nazionale degli ingegneri (**CNI**)
- Ente Nazionale Italiano di Unificazione (**UNI, UNINFO**)
- Federaz. Nazi. Ass. Professionisti di Information Management (**FIDAINFORM**)
- Gruppo Utenti Function Point Italia (**GUFPI-ISMA**)
- Istituto Italiano di Project Management (**ISIPM**)
- **IT Service Management Forum Italia (itSMF)**
- Project Management Institute (**PMI**)



Qualità, per l'appalto delle forniture ICT l'uso delle Linee guida determina concreti vantaggi

■ ... per le Amministrazioni e le PMI non ICT

- che per essere competitive devono innovare utilizzando le tecnologie ICT come fattore abilitante
- che non sanno gestire adeguatamente l'acquisizione delle forniture ICT ed il rapporto con i loro fornitori
- migliora la qualità dei servizi ICT acquisiti all'esterno
- accelera la definizione dei contratti ICT
- facilita la redazione degli atti di gara
- ne rende più omogenei i contenuti
- permette di utilizzare le best practices
- aumenta la cultura in tema di forniture ICT



Qualità, per una politica industriale dell'ICT

l'uso delle Linee guida determina concreti vantaggi

■ ... anche per i Fornitori ICT

- aumenta la trasparenza delle gare
- attribuisce giusto valore alla qualità dei servizi offerti
- migliora/standardizza la descrizione dei servizi richiesti
- semplifica l'offerta e ne riduce i costi

■ ... anche per le PMI ICT

- che devono offrire servizi assicurando qualità ad un prezzo equo ai clienti e non sanno gestire adeguatamente i processi di offerta
- che si trovano spesso confinate in situazioni di subappalto (body rental alle grandi imprese) e non riescono ad evolvere sistemi produttivi e competenze



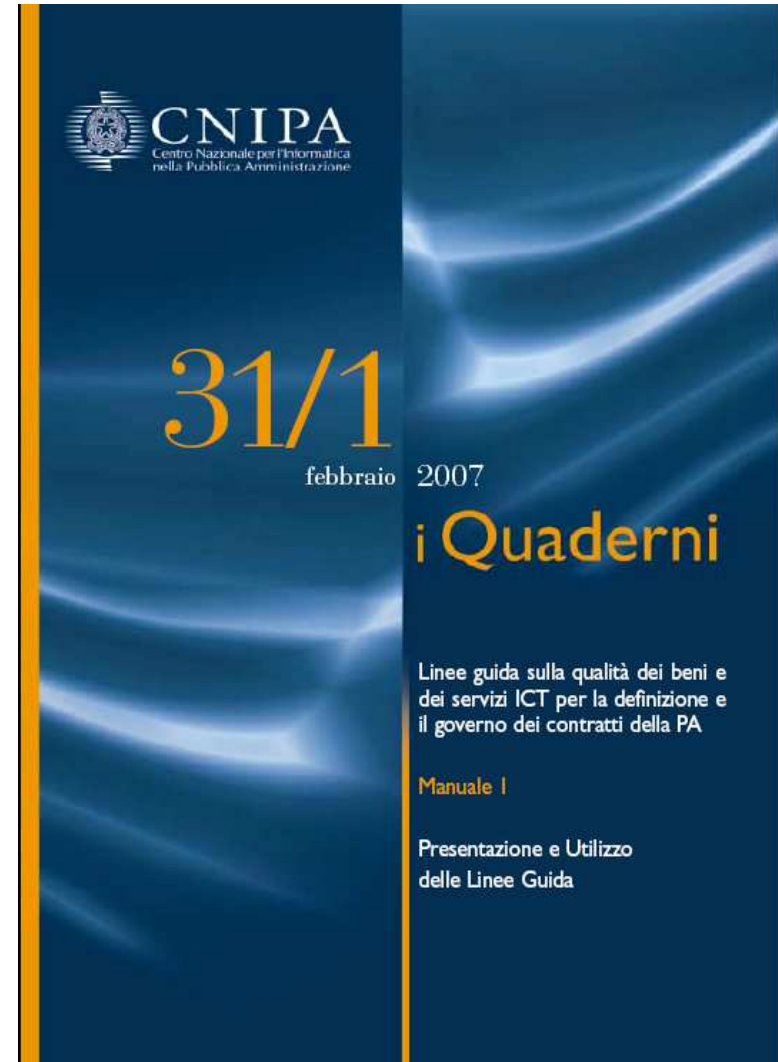
Linee guida per la qualità delle forniture ICT canali di distribuzione

■ www.cnipa.gov.it

Sezione

Qualità delle forniture ICT

- Manuali continuamente aggiornati, formati editabili
- Convegni e Formazione
- Testimonianze di adozione
- Commenti, suggerimenti, osservazioni, domande
- Customer satisfaction





Linee guida per la qualità delle forniture ICT canali di distribuzione

www.confindustriasi.it

Sezione

Segnalazioni

Progetto grafico: RIC Ispani

CONFINDUSTRIA

IMPRESA X INNOVAZIONE

Governare l'innovazione ICT

Questa guida è stata realizzata grazie al contributo di Cnipa (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione).

Le guide di questa collana sono supervisionate da un gruppo di esperti di imprese e associazioni del sistema Confindustria, partner del Progetto Ixi:

Between SpA, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, Eds Italia, Gruppo Spee, Hewlett Packard Italiana, Ibm Italia, Idc Italia, Microsoft, Telecom Italia SpA.

Suggerimenti per migliorare l'utilità di queste guide e per indicare altri argomenti da approfondire sono più che benvenuti:
toolkit@confindustria.it

CONFINDUSTRIA

<http://ixi.confindustria.it>

INNOVAZIONE DIGITALE



Linee guida per la qualità delle forniture ICT "cose scritte"

■ Opera Enciclopedica

3.000 pagine (8 manuali + altri 3 in realizzazione)

38 lemmi (34 tipologie forniture + 4 processi trasversali)

480 attività (task) descrittive delle forniture ICT

22 profili professionali ICT (EUCIP)

5 best practices (ITIL, COBIT, CMMI, PMBOK, PRINCE2)

6 standard (ISO 9001, 9126, 10006, 12207, 20000, 27000)

330 prodotti (deliverables) generati dalle attività

111 indicatori di qualità per attività/prodotti

420 indicatori di qualità applicati a attività/prodotti



Linee guida per la qualità delle forniture ICT "cose dette"

■ Informazione e sensibilizzazione

- **37 convegni per più di 7.100 partecipanti**
- **20 seminari per più di 1.000 GP di formazione**
- **16.000 copie distribuite dei Manuali**

■ Convegni realizzati con

- PAC, Regioni
- Confindustria e Unioni Provinciali Industriali
- AICA, AICQ, AIEA, FIDAINFORM, FORUMPA, GUFPI, ISIPM, ITSMF, **PMI**, UNI



Linee guida per la qualità delle forniture ICT Project Management

■ Manuale 7

- **Governo dei contratti ICT**

■ Manuale 8

- **Analisi di fattibilità per l'acquisizione delle forniture ICT**

■ Manuale di 9

- **Dizionario delle Best Practices (in bozza)**

■ Manuale di 10

- **Modelli organizzativi e figure professionali per il governo dell'ICT (in bozza)**

■ Manuale 11

- **Valutazione in itinere ed ex post di contratti e progetti ICT (in realizzazione)**



Dizionario delle Best Practices nuovo manuale delle Linee guida

- **Serviva scrivere le Linee guida CNIPA considerando l'elevato numero di best practices e standard esistenti ?**
 - **Approccio CNIPA**
 - **meno astratto e rigoroso** di quello delle Best Practices
 - **più specifico**
 - **ICT**
 - **Relazione cliente-fornitore**
 - **complementare** alle altre best practices
 - **Linee guida CNIPA come espressione dei bisogni dell'organizzazione in relazione all'acquisizione di forniture ICT**
-



Dizionario delle Best Practices

Best Practices

Line Guida CNIPA

-
- **è un modello**, non un metodo, poiché non fornisce indicazioni operative univoche e vincolanti
 - **le norme di riferimento vanno adattate** alle situazioni operative di ogni singola organizzazione
 - l'applicazione richiede
 - analisi e comprensione della situazione esistente
 - applicazione graduale e mirata del modello
 - monitoraggio dei benefici conseguiti
 - coinvolgimento attivo di tutto il personale/management e formazione
- **è un metodo**, non un modello, perché fornisce indicazioni operative
 - **le indicazioni devono essere scelte** tra le diverse possibilità indicate in funzione del contesto
 - l'applicazione richiede
 - analisi del contesto in cui calare indicazioni operative
 - applicazione a macchia di leopardo secondo necessità
 - governo delle forniture ICT e monitoraggio degli SLA
 - coinvolgimento attivo del personale ICT e formazione
-



Dizionario delle Best Practices nuovo manuale delle Linee guida

■ Parte Introduttiva

- Presentazione del Manuale e del Gruppo di Lavoro
- Contestualizzazione dei Frameworks
- Relazione tra bisogni delle PA acquirenti e Frameworks
- Modalità descrittiva dei Lemmi (Frameworks)

■ Lemmi

Best Practices

PMBOK

PRINCE 2

ITIL V3

COBIT

CMMI

Standard

ISO 10006

ISO 9001

ISO 20000

ISO 27000



Organizzazione e figure professionali per l'ICT nuovo manuale delle Linee guida

■ **Descrizione profili professionali dell'offerta ICT**

■ **Adozione dello standard europeo EUCIP per le Linee guida del CNIPA**

- 22 profili professionali
- syllabus delle competenze (in inglese)

■ **Descrizione dei profili professionali in italiano**

- Breve presentazione
- Attività espletate
- Skill richiesti in riferimento al syllabus
- Altre denominazioni correntemente utilizzate



Organizzazione e figure professionali per l'ICT nuovo manuale delle Linee guida

■ **Correlazione forniture ICT / profili professionali**

■ **Definizione dei Cicli di Vita delle forniture ICT**

- 38 Classi di fornitura definite dalle linee guida
- 480 attività relative ai CdV delle classi di fornitura
- % peso attività sul CdV di ogni classe di fornitura

■ **CHI fa CHE COSA**

- Profili professionali essenziali e opzionali per attività

■ **Identificazione dei MIX professionali**

- % effort del profilo professionale per attività



Organizzazione e figure professionali per l'ICT nuovo manuale delle Linee guida

■ **Identificazione funzioni per la ICT Governance**

- **Funzioni elementari** con le quali costruire la funzione ICT interna all'organizzazione acquirente
 - Missione
 - Processi gestiti
 - Profili professionali

■ **Descrizione profili professionali della domanda ICT**

- **Creazione di nuovi profili** per la PA e PMI
 - Da definirsi coerentemente alle modalità descrittive dello standard EUCIP
 - Estensione del syllabus EUCIP per la ICT governance