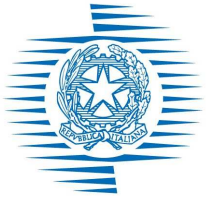


Metodologie per la Qualità Organizzativa nella Pubblica Amministrazione

Marco Gentili

Centro Nazionale per l'Informatica nella PA



Processo di cambiamento della PA domanda retorica

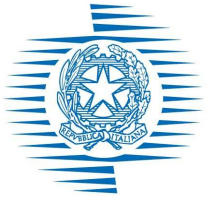
- **Non attuabile solo in termini normativi o tecnologici**
 - **L'innovazione nella PA si attua con il contributo dei milioni di dirigenti e dipendenti pubblici**
 - superando resistenze culturali legate a vecchie logiche
 - burocratiche, formalistiche, centralistiche
 - acquisendo e diffondendo la mentalità dell'innovazione
 - organizzativa (BPR, CRM)
 - qualità dei servizi e delle prestazioni (PM, LdS)
 - soddisfazione dei cittadini e delle imprese (CS)
 - **La diffusione tra il personale della PA di una cultura di qualità organizzativa può fornire un'ulteriore livello di garanzia per i cittadini ?**
-



Processo di cambiamento della PA tutela degli interessi pubblici

- La PA ha dei **clienti**
 - cittadini, imprese, dipendenti
- La PA deve 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 PA
- **Puntare per l'indispensabile tutela degli interessi pubblici su una inversione di tendenza che privilegi la verifica ex-post rispetto alle valutazioni ex-ante**

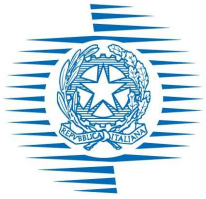
Ministro per le riforme e le innovazioni nella PA



Processo di cambiamento della PA catena cliente-fornitore

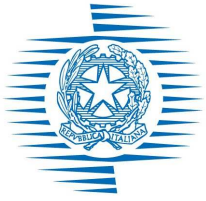


- **Acquisire servizi ICT** per supportare l'innovazione organizzativa e tecnologica
 - Amministrazione cliente dei Fornitori ICT
- **Erogare servizi** a cittadini ed imprese
 - Amministrazione fornitore di servizi amministrativi ai propri Clienti
- **Ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per creare valore e fornire qualità a cittadini e imprese**



Processo di cambiamento della PA acquisire servizi ICT

- Gestione del rapporto tra PA e Fornitore ICT fortemente condizionata dal rischio per la PA di trovarsi in una posizione di dipendenza
 - contratti inadeguati al governo
 - scarsa cultura di management, qualità, organizzazione
- L'azione di governo dell'ICT deve garantire un rapporto paritetico tra PA cliente e fornitore
- L'esternalizzazione prevede
 - **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 dal Fornitore

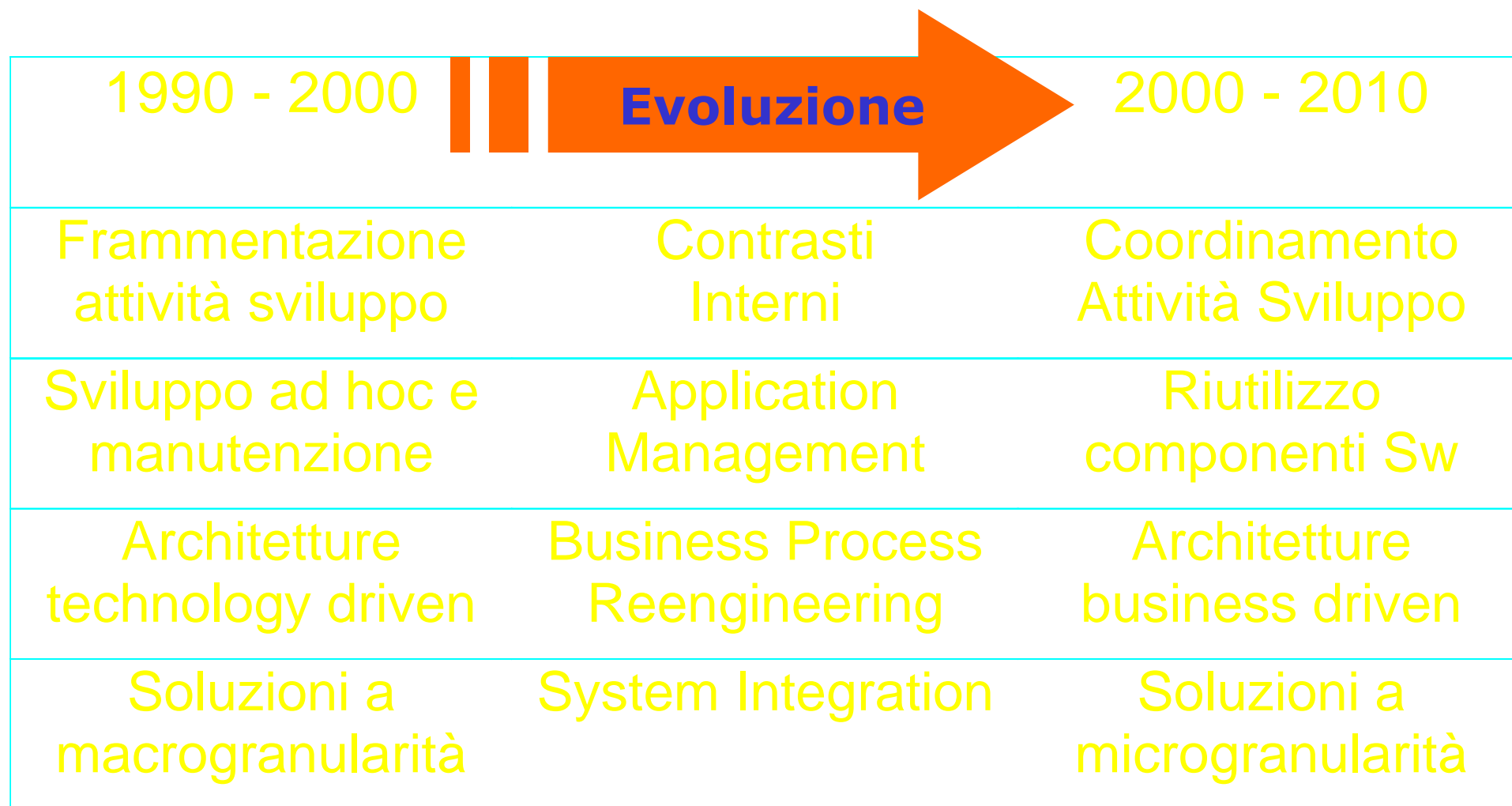


Processo di cambiamento della PA evoluzione acquisizione infrastrutture ICT





Processo di cambiamento della PA evoluzione acquisizione sviluppo Sw applicativo





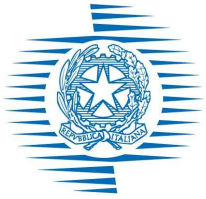
ICT Governance & Management

■ Governance



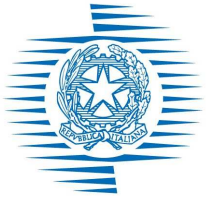
	Amministrazione		Monitore	Fornitore ICT
	Responsabile Sistemi Informativi Automatizzati	Responsabile Procedimenti Amministrativi	Responsabile commerciale	Responsabile commerciale
	◦	◦	◦	◦
	◦	◦	◦	◦
	◦	◦	◦	◦
	Direzione Lavori		Project Management	
	Responsabile del contratto	Responsabile Utenti	Direttore Tecnico del Monitoraggio	Responsabile del contratto per il fornitore

■ Management



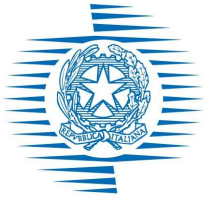
ICT Governance & Management criticità

- Difficoltà del confronto tra costi dell'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 a governare il contratto
 - **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 PA
 - **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
-



ICT Governance & Management approccio

- **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
-



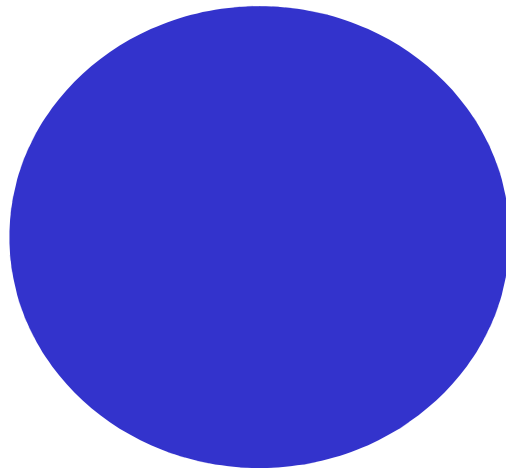
ICT Governance & Management

interazione PA – Fornitore ICT

■ Servizi ICT

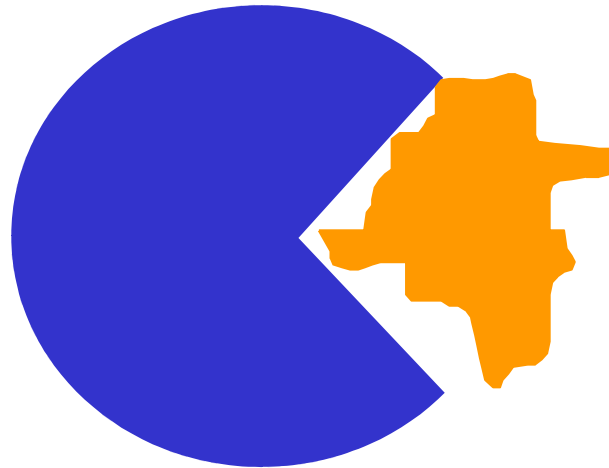
- sempre più combinazione di attività interne ed esterne

Servizi ICT
come una torta



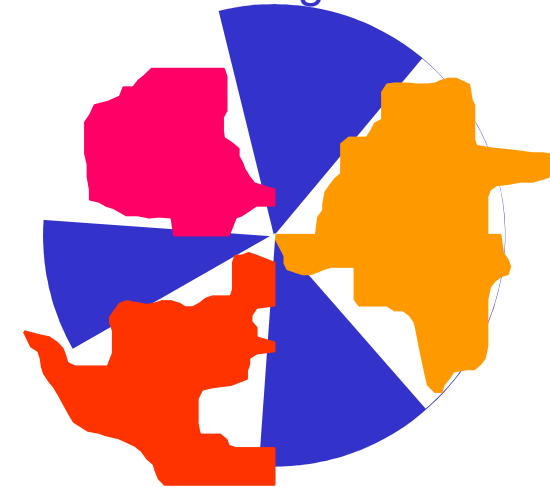
Contratto
interno/informale

Contratto di
Outsourcing selettivo



Contratto
esterno/formale

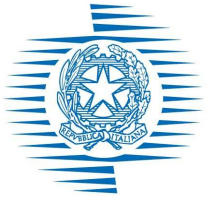
Strategia di
Outsourcing selettivo



Insieme di Contratti
esterni/formali e interni/informali

■ Interazione PA – Fornitore ICT

- più complessa di quanto descritto in un contratto ben fatto

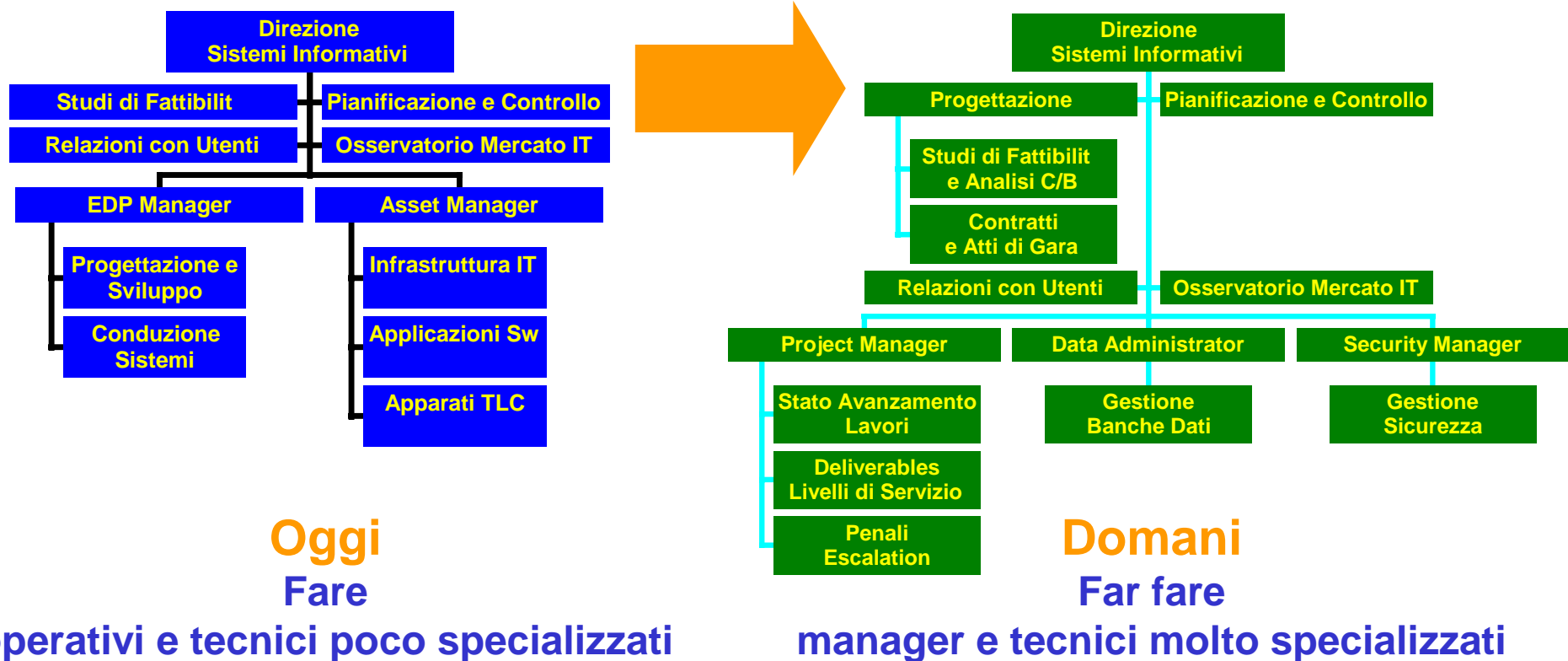


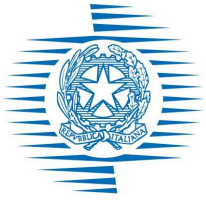
ICT Governance & Management

funzione ICT interna alla PA

La funzione ICT interna non va soppressa

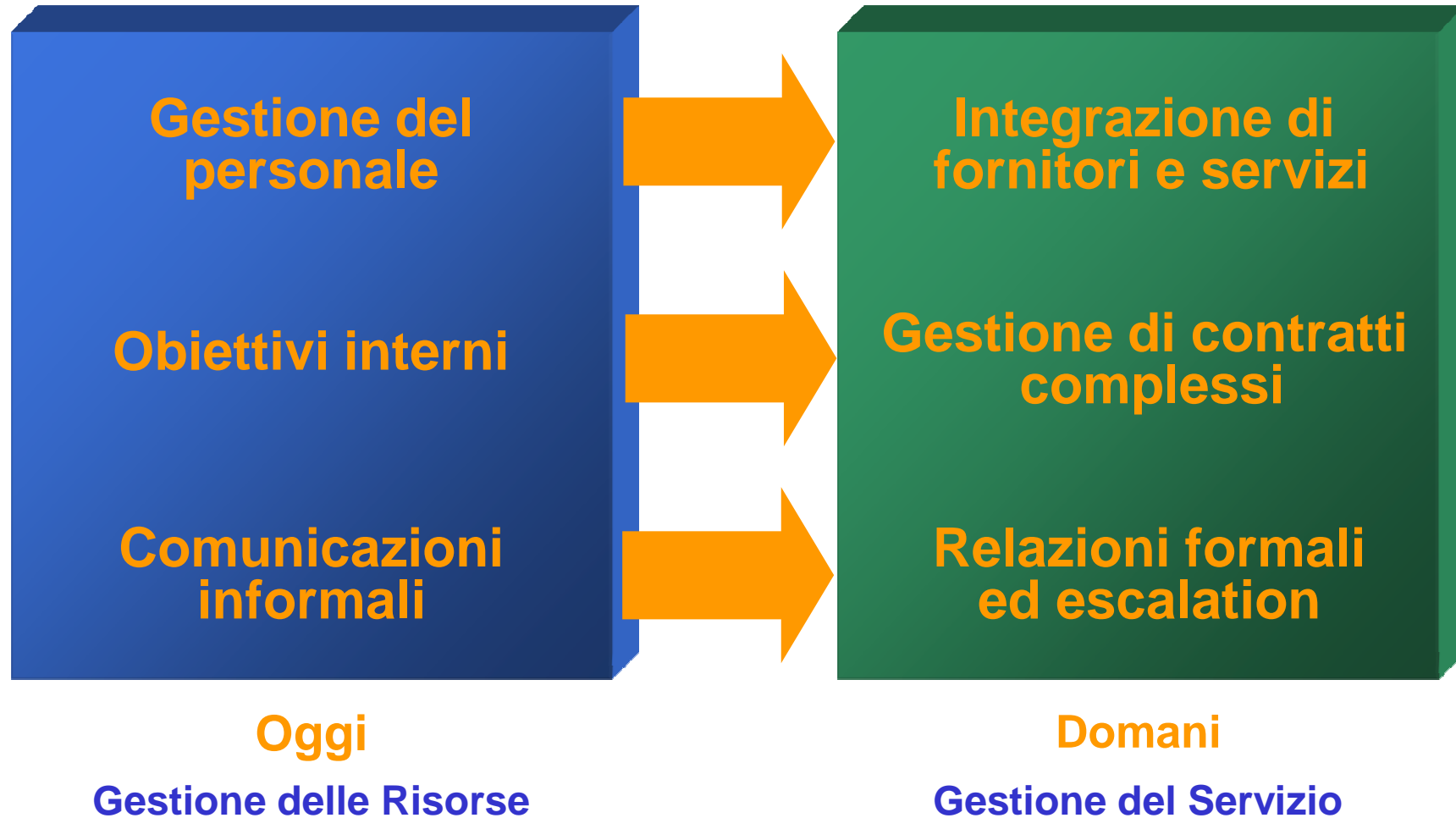
- Necessario modificarla profondamente
- Struttura organizzativa, compiti e responsabilità
- Conversione e riallocazione delle risorse

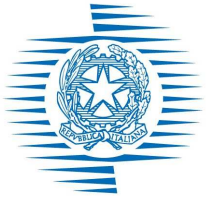




ICT Governance & Management competenze

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



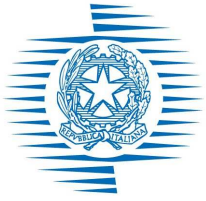


ICT Governance & Management

sistema dei valori dei dipendenti

- **Regole non scritte che determinano la cultura della PA** e influenzano i comportamenti individuali
 - modalità di gestione dei conflitti e stile di direzione delle risorse





Cosa è la Qualità?

prima provocatoria citazione letteraria

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

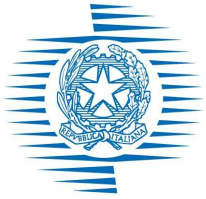
La Qualità. Sappiamo cos'è, eppure non lo sappiamo. Questo è contraddittorio. Alcune cose sono meglio di altre, cioè hanno più Qualità.

**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?

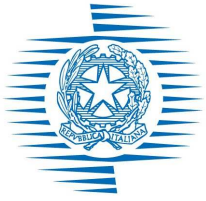
**Ovviamente alcune sono meglio di altre. Ma in che cosa
consiste il "meglio"?**

Il "meglio" consiste nella creazione di valore



Cosa è un Servizio ? seriosa definizione

- Il servizio è il risultato di attività svolte all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività proprie del fornitore per soddisfare le esigenze del cliente (UNI EN ISO 9000:2000)
- **Un servizio consiste nell'esecuzione di processi**
 - svolti per un tempo determinato da una organizzazione per conto di un'altra (cliente)
 - Il cui valore economico è correlato all'impiego di risorse umane e/o strumentali, non alla produzione di beni materiali
 - finalizzati al soddisfacimento dei requisiti del cliente
 - implicanti contatto diretto tra Fornitore (eroga) e Cliente (usa)



Cosa è un Servizio ? caratteristiche

■ **Intangibile**

- qualificato dal valore aggiunto che apporta, non da proprietà intrinseche
- caratterizzato da prestazioni, non da attributi fisici
- l'erogazione del servizio può richiedere beni tangibili

■ **Continuativo nel tempo**

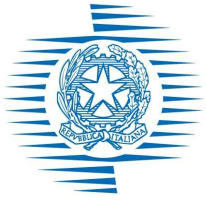
- produzione del servizio e fruizione non sono separabili

■ **Variabile nel tempo**

- fluttuazioni componenti organizzative, tecnologiche, umane

■ **Eterogeneo**

- varia da fornitore a fornitore (processo produttivo)
- varia da utente ad utente (conoscenze e competenze)



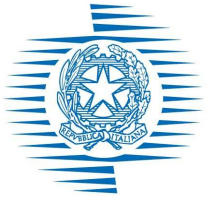
Qualità Organizzativa

- Sembrerebbe quindi che l'accoppiata dei concetti di qualità e servizio possa sfuggire ad una definizione priva di ambiguità
- **Se i servizi sono servizi ICT la cosa si complica**
 - ingrediente essenziale per erogare servizi ICT, oltre l'Hw, costituito da beni tangibili, è **il Sw, anch'esso un bene, ma intangibile come un servizio**
 - **i servizi ICT sono qualcosa di estremamente mutevole**, in considerazione della elevata dinamica con cui il settore dell'ICT si evolve



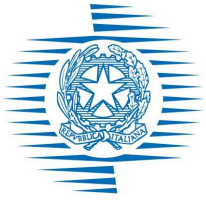
Qualità Organizzativa come acquistare servizi ICT di qualità?

- **Come correlare la qualità alla missione istituzionale** della PA per impostare una strategia di acquisizione dell'ICT
- **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 governo del contratto

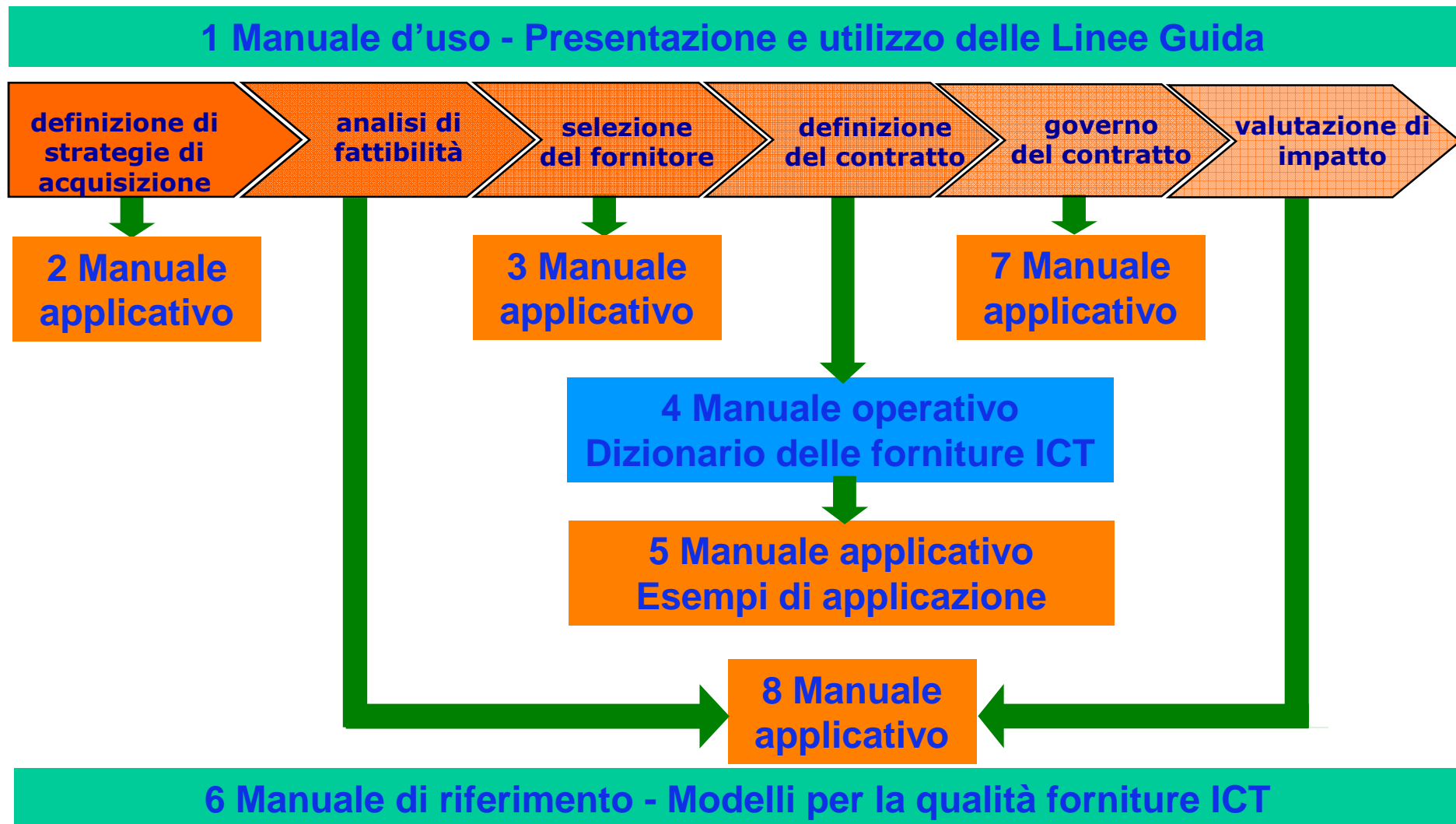


Linee guida per la qualità delle forniture ICT risposte concrete a domande operative

- 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**



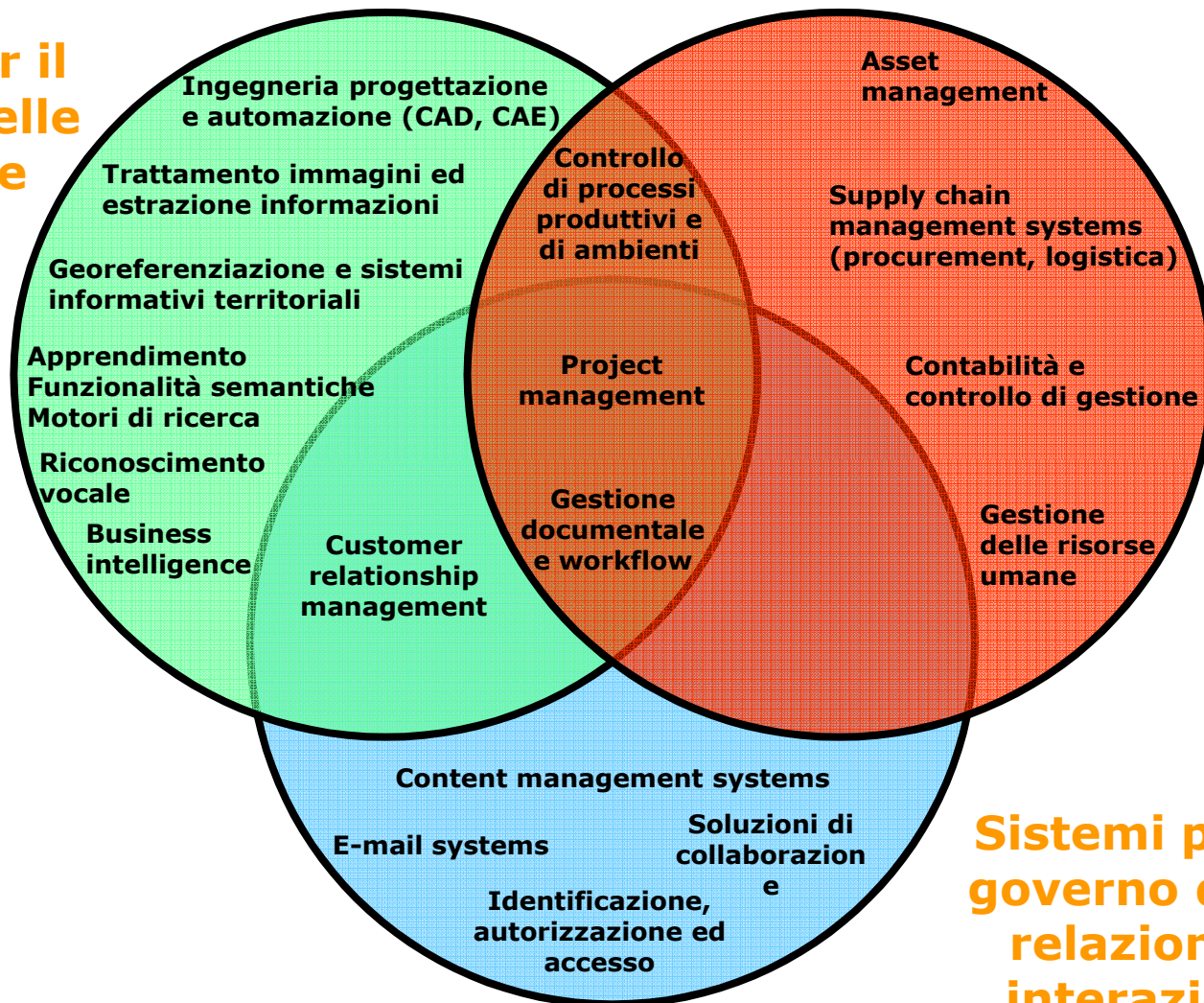
Linee guida per la qualità delle forniture ICT struttura logica delle "cose scritte"





Linee guida per la qualità delle forniture ICT costruire sistemi innovativi per la qualità organizzativa

**Sistemi per il
governo delle
conoscenze**



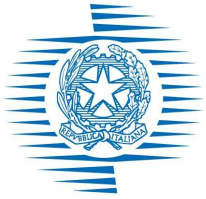
**Sistemi per il
governo delle risorse
finanziarie,
materiali e
umane**

**Sistemi per il
governo delle
relazioni e
interazioni**



Linee guida per la qualità delle forniture ICT community

- **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 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

- 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 della PA in tema di forniture ICT

■ ... e 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

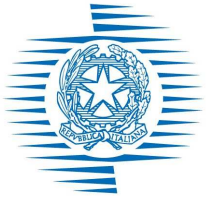
l'uso delle Linee guida determina concreti vantaggi

■ ... per 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

■ ... e 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



Cose dette e cose scritte

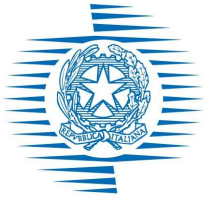
seconda provocatoria citazione letteraria

Andrea Camilleri - La concessione del telefono

Storia ambientata a fine 800 in una località inventata che rivaleggia con l'Italia vera di oggi per la realistica resa delle caratteristiche più tipiche del rapporto cittadino – PA in relazione all'innovazione che a all'epoca si faceva strada: il telefono

Romanzo, che trae spunto da un documento reale del 1892 per la concessione d'una linea telefonica privata. Il protagonista, Pippo Genuardi, cerca di ottenere a sue spese la sospirata concessione di una linea telefonica privata, per collegare il proprio magazzino di legname con la casa del vecchio suocero. Apparente pazzia dettata dal classico triangolo ai danni del suocero, sposato in seconde nozze con la bella Lillina, irresistibile amore adulterino di Pippo.

Singolare schema narrativo che alterna le cose dette alle cose scritte, per ricostruire l'intricato groviglio burocratico della concessione



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

■ Opera Enciclopedica

2.150 pagine in 8 manuali

38 lemmi = 34 Forniture + 4 processi trasversali

480 attività (task) descrittive delle forniture ICT

330 prodotti (deliverables) generati dalle attività

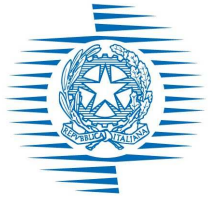
111 indicatori di qualità per attività/prodotti

420 indicatori di qualità applicati a attività/prodotti

■ Impegno

2.200 giorni persona di oltre 180 persone

40% CNIPA + 20% PA + 40% Fornitori ICT



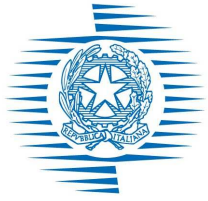
Linee guida per la qualità delle forniture ICT "cose dette"

■ **Informazione e sensibilizzazione**

- **32 convegni per più di 5.000 partecipanti**
- **20 seminari per più di 1.000 GP di formazione**
- **14.000 copie distribuite dei Manuali**

■ **Convegni realizzati con**

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



Linee guida per la qualità delle forniture ICT "cose da dire e scrivere" nel triennio 2008-2010

- **Dizionario delle Best Practices e degli standard**
- **Business Process Reengineering**
- **Modelli organizzativi e figure professionali (EUCIP) per il governo dell'ICT**
- **Gestione dei requisiti, test e collaudo del Sw Applicativo**
- **Valutazione in itinere ed ex post di contratti e progetti ICT**
- **Comunicazione dei risultati dei progetti di innovazione tecnologica ed organizzativa**



Dizionario delle Best Practices e degli Standard confronto non eludibile

- **Serviva scrivere le Linee guida CNIPA considerando l'elevato numero di framework esistenti ?**
- **Frameworks** utili per l'esternalizzazione dei servizi ICT
 - Best Practices
 - **ITIL V3**
 - **COBIT**
 - **CMMI**
 - **PMBOK**
 - **PRINCE 2**
 - Standard
 - **ISO 9001**
 - **ISO 20000**
 - **ISO 27000**
 - **ISO 10006**



Dizionario delle Best Practices e degli Standard correlazione con i bisogni della PA

Best Practices Framework	LG CNIPA	ITIL	COBIT	CMMI / CMM	PMBOK
Ambito d'applicazione	ICT Service Acquisition	IT Service Management	IT Governance	Sw development & System Integration	Project Management
Goal	migliorare la qualità delle forniture ICT acquistate	gestione dei servizi indipendente dalle tecnologie IT	definire obiettivi di controllo per l'IT	migliorare i processi per migliori prodotti/servizi	identificare buone pratiche per gestire progetti
Destinatari principali	Amministrazione che appalta l'ICT ad un Fornitore	Organizzazione che eroga servizi ICT ad un Cliente	Funzione IT interna a una organizzazione	Organizzazione che sviluppa sw e fa system integration	Organizzazione che realizza un progetto
Cointeressati	Fornitore ICT che partecipa ad appalto pubblico	Cliente dei servizi forniti da un Fornitore ICT	Utenti dei servizi IT forniti dall'organizzazione o da un Fornitore	Cliente che acquista da un Fornitore certificato	Cliente che fa realizzare un progetto da un Fornitore

■ Approccio CNIPA

- **meno astratto e rigoroso**
- **più specifico**
 - **ICT, PA e PMI, Relazione cliente-fornitore**
- **complementare** agli altri framework



Dizionario delle Best Practices e degli Standard

ITIL (fonte Sergio Cipri itSMF Italia)

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 e degli Standard obiettivi

- Set 07-Giu 08 **Conoscenza dei frameworks nella PA**
 - produrre una sintetica ed omogenea descrizione
 - fornire le informazioni per accedervi
- Mag 08-Dic 08 **Correlazione frameworks - bisogni PA**
 - bisogni espressi dalle Linee guida CNIPA in relazione all'acquisizione di forniture ICT
- Gen 09-Dic 09 **Modalità d'uso delle certificazioni**
 - previste dai frameworks per acquisire servizi ICT nella PA
 - selezione del fornitore
 - valutazione della qualità delle offerte
 - definizione dei contratti ICT
 - governo dei contratti ICT



Dizionario delle Best Practices e degli Standard nuovo manuale delle Linee guida

■ **Approccio al Manuale come "Dizionario"**

- Progressività e Modularità
- Facilità di aggiornamento ed evoluzione

■ **Struttura**

- Parte Introduttiva
 - Presentazione del Manuale e del Gruppo di Lavoro
 - Contestualizzazione delle Best Practices e degli Standard
 - Relazione tra le Linee guida CNIPA e i diversi Frameworks
 - Modalità descrittiva dei Lemmi
- Lemmi (frameworks) in ordine alfabetico
 - Best Practices
 - Standard



Linee guida per la qualità delle forniture ICT canali di distribuzione

■ Sito www.cnipa.gov.it - Qualità delle forniture ICT

- **Novità**
- **Manuali continuamente aggiornati**, formati editabili
- **Customer satisfaction**, possibilità di compilare un apposito questionario sul gradimento delle Linee guida
- **Convegni**
- **Formazione**
- **Testimonianze di adozione delle Linee guida**
- **Commenti, suggerimenti, osservazioni, domande**, all'indirizzo qualitaICT@cnipa.it

■ Collana editoriale iQuaderni (n° 31)
