

10

anno II - gennaio 2005

i Quaderni

Pubblicazione a cura del Centro Nazionale
per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione

Linee guida sulla qualità dei beni
e dei servizi ICT per la definizione
e il governo dei contratti della PA

Presentazione delle Linee guida
Manuale d'uso

10

anno II
gennaio 2005



i Quaderni

sommario

LINEE GUIDA SULLA QUALITÀ DEI BENI E DEI SERVIZI ICT PER LA DEFINIZIONE E IL GOVERNO DEI CONTRATTI DELLA PA

i Quaderni n. 10 gennaio 2005
Supplemento al n. 1/2005
del periodico "Innovazione"

Registrato al Tribunale di Roma
n. 523/2003
del 15 dicembre 2003

Direttore responsabile
Franco Tallarita
(tallarita@cnipa.it)

Responsabile redazionale
Gabriele Bocchetta
(bocchetta@cnipa.it)

Quaderno a cura
di Marco Gentili
(marco.gentili@cnipa.it)

Redazione
Centro Nazionale
per l'Informatica nella
Pubblica Amministrazione
Via Isonzo, 21b
00198 Roma
Tel. (39) 06 85264.1
Fax (39) 06 85264.247

I Quaderni
del Cnipa sono pubblicati
all'indirizzo:
<http://www.cnipa.gov.it>

3 PREMESSA

7 PRESENTAZIONE E UTILIZZO
DELLE LINEE GUIDA
MANUALE D'USO

9 1 GENERALITÀ SUL DOCUMENTO

11 2 GRUPPO DI LAVORO

13 3 CONTESTO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

19 4 PRESENTAZIONE DELLE LINEE GUIDA

4.1 APPROCCIO ADOTTATO PER LA STESURA DELLE LINEE GUIDA	20
4.2 CONCENTRAZIONE DEI CONTENUTI DELLE LINEE GUIDA	22
4.3 DESTINATARI DELLE LINEE GUIDA	23
4.4 VANTAGGI DERIVANTI DALL'ADOZIONE DELLE LINEE GUIDA	25

27 5 STRUTTURA E CONTENUTI DELLE LINEE GUIDA

33 6 DIZIONARIO DELLE FORNITURE ICT

6.1 CONTRATTI ICT	33
6.2 COMPOSIZIONE DELL'OGGETTO CONTRATTUALE	37
6.3 CLASSI DI FORNITURA ICT E PROCESSI TRASVERSALI	40
6.4 MODALITÀ DI DESCRIZIONE DELLE CLASSI DI FORNITURA	49

63 7 PERCORSI DI LETTURA DELLE LINEE GUIDA

65 CONVEGNO DI PRESENTAZIONE DELLE LINEE GUIDA

Stampa:
Stabilimenti Tipografici
Carlo Colombo S.p.A. - Roma

Premessa

Allo scopo di incentivare l'acquisizione di prodotti e servizi ICT di qualità da parte delle pubbliche amministrazioni centrali e locali e supportare l'azione di governo dei contratti ICT, il Cnipa, nel dicembre 2003, ha istituito un apposito Gruppo di lavoro dedicato alla qualità dei beni e dei servizi ICT. Il Gruppo di lavoro ha avuto come referente l'Ing. Marco Martini, Componente dell'Organo collegiale ed è stato coordinato dal Dott. Marco Gentili, dirigente Cnipa. Al Gruppo di lavoro hanno partecipato alcune amministrazioni centrali (INPS, Giustizia, MIUR), due società di informatica a capitale interamente pubblico (CONSIP, SOGEI) e le associazioni di categoria dei fornitori ICT facenti capo a Confindustria (ANASIN/AITech, ASSINFORM, FEDERCOMIN).

Nel corso del 2004 il Gruppo di lavoro ha realizzato le **Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della pubblica amministrazione** per permettere alle amministrazioni pubbliche di attuare pienamente lo slogan posto alla base dei lavori: **ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per fornire qualità a cittadini ed imprese**. La realizzazione delle Linee guida è stata una avventura culturale prima ancora che tecnico-professionale. Le Linee guida:

- delineano un metodo di approccio all'acquisizione di forniture ICT;
- veicolano una cultura dell'unione e della contrapposizione, in cui si è privilegiato il confronto e l'integrazione delle diversità dei punti di vista;
- fanno informazione, esprimono una volontà di comunicazione, fanno didattica;
- costituiscono occasione di incontro e vicendevole contaminazione di culture differenti, giuridica, amministrativa, informatica, manageriale, per la costituzione di una comunità sociale degli utilizzatori delle Linee guida.

Il Gruppo di lavoro non ha avuto l'ambizione di offrire un contributo innovativo dal punto di vista scientifico, piuttosto ha inteso fornire indicazioni di buon senso, pragmatiche e immediatamente applicabili, sia da parte delle amministrazioni, nel loro ruolo di stazioni appaltanti, che da parte dei fornitori, offerenti in fase di gara e, successivamente, firmatari dei contratti. Indicazioni caratterizzate dall'essere state rese:

- indirizzate alla variegata tipologia di destinatari che ruotano attorno al processo di acquisizione di beni e servizi ICT;
- didatticamente utili per favorire la diffusione e la predisposizione di eventi formativi;
- di facile comprensione per tutte le diverse culture espresse delle professionalità a diverso titolo coinvolte nella definizione e governo dei contratti ICT;
- utilizzabili come base di partenza per la scrittura degli atti di gara;

- attuabili in fase di esecuzione dei contratti, perché concrete, semplici e non ambigue e basate su esperienze precedenti (best practices).

Il Gruppo di lavoro ha completato le proprie attività a fine 2004 nel rispetto dei tempi previsti. L'emissione delle Linee guida nella prima versione (v. 1.0 del 25-1-05) è avvenuta contestualmente al Convegno Cnipa **Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT delle pubbliche amministrazioni**, tenutosi presso la sede di Confindustria il 25 gennaio 2005.

Il Convegno non ha inteso celebrare il completamento di un lavoro, quanto piuttosto avviare una nuova serie di attività di gestione delle Linee guida affidate dall'inizio del 2005 all'**Ufficio Monitoraggio e gestione dei progetti delle Regioni e degli enti locali** del Cnipa la cui responsabilità è attribuita al Dott. Marco Gentili, già coordinatore del Gruppo di lavoro. Dette attività sono finalizzate:

- alla istituzionalizzazione di un canale di confronto sulla contrattualistica ICT che veda la partecipazione di amministrazioni e associazioni di categoria dei Fornitori ICT;
- alla diffusione sul territorio nazionale ed alla realizzazione di un percorso formativo sull'acquisizione delle forniture ICT, da erogarsi anche mediante l'e-learning, per favorirne l'uso da parte delle amministrazioni centrali e locali;
- al recepimento di indicazioni, suggerimenti, richieste, da parte di amministrazioni e imprese per il tramite del canale di posta elettronica reso disponibile sul sito Cnipa (qualitaICTcnipa.it);
- alla estensione delle tipologie di fornitura ICT trattate ed alla realizzazione di un nuovo manuale, il settimo, dedicato all'azione di governo dei contratti.

Le Linee guida si articolano in 6 documenti distinti chiamati Manuali:

- Manuale d'uso **Presentazione e utilizzo delle Linee guida**, che è il documento introduttivo alle Linee guida, la cui lettura è consigliata a chiunque voglia sapere cosa siano le Linee guida, cosa contengano, come si utilizzino.
- Manuale applicativo **Strategie di acquisizione delle forniture ICT**, che illustra alle amministrazioni i vantaggi ed i rischi delle possibili scelte strategiche da compiere propedeuticamente alla realizzazione di una gara.
- Manuale applicativo **Appalto pubblico di forniture ICT**, che illustra alle amministrazioni appaltanti le conseguenze derivanti dalle possibili scelte ed approcci inerenti l'appalto.
- Manuale operativo **Dizionario delle forniture ICT**, che fornisce le descrizioni di specifiche tipologie di forniture ICT, o Lemmi, utili per rappresentare contrattualmente le esigenze della stazione appaltante. Il Dizionario delle forniture ICT si compone di un documento introduttivo a cui logicamente si aggiunge un insieme documenti separati contenenti ciascuno uno dei lemmi costituenti il Dizionario.
- Manuale Applicativo **Esempi di applicazione**, che fornisce esempi di applicazione delle Linee guida a casi concreti per la costruzione di capitolati tecnici.

- Manuale di riferimento **Modelli per la qualità delle forniture ICT**, che illustra gli standard e le logiche adottate per la descrizione delle forniture elementari e la definizione della loro qualità.

La pubblicazione e distribuzione delle Linee guida prevede il concomitante utilizzo di diversi canali costituiti:

- dalla **sezione Qualità dei servizi ICT** del sito web del Cnipa all'indirizzo **<http://www.cnipa.gov.it>**;
- dal **Cd-Rom Qualità dei Servizi ICT**, distribuito al Convegno di presentazione delle Linee guida o direttamente dal Cnipa;
- dalla collana editoriale **iQuaderni** del Cnipa.

La struttura delle Linee guida sopra presentata sarà mantenuta invariata indipendentemente dal canale di distribuzione utilizzato.

La versione a stampa delle Linee guida che state leggendo include solo 4 dei 6 Manuali esistenti, che rappresentano circa il 50% del materiale complessivo.

Per questo motivo la stampa è organizzata su quattro Quaderni successivi della collana editoriale iQuaderni del Cnipa:

- Quaderno n° 10 - **Presentazione e utilizzo delle Linee guida**;
- Quaderno n° 11 - **Strategie di acquisizione delle forniture ICT**;
- Quaderno n° 12 - **Appalto pubblico di forniture ICT**;
- Quaderno n° 13 - **Esempi di applicazione**.

Una copia completa di tutte le Linee guida è fornita in diversi formati elettronici, anche editabili, all'interno del Cd-Rom allegato al Quaderno n° 10. Sono stati esclusi dalla presente versione a stampa i due Manuali:

- **Dizionario delle forniture ICT** comprensivo dei Lemmi, poiché è presumibile che la maggiore parte dei primi interventi evolutivi e manutentivi delle Linee guida si concentrerà su questo Manuale;
- **Modelli per la qualità delle forniture ICT**, perché di minore utilizzo operativo immediato.

Tutti gli aggiornamenti delle Linee guida saranno pubblicati sul sito www.cnipa.gov.it emettendo il singolo documento interessato dalle variazioni, Manuale o Lemma, con un numero di versione successivo al 1.0 ed una nuova data di emissione.

Un segnale dell'importanza attribuita dalle amministrazioni e dai fornitori ai temi trattati dalle Linee guida è testimoniata, sia dalla grande partecipazione al Convegno di presentazione, che dall'elevato numero di contatti al sito Cnipa per lo scarico dei Manuali. I partecipanti al Convegno sono stati circa 800, simmetricamente distribuiti tra amministrazioni, il 49%, e fornitori ICT, il 48%. Il restante 3% dei partecipanti è stato costituito da personale di studi legali, consulenti e privati. Relativamente al mondo delle imprese la netta prevalenza è quella di personale appartenente a società erogatrici di servizi ICT, il 32%, rappresentativo di 135 aziende. Numeroso anche il personale appartenente a società di consulenza, il

10% dei partecipanti. Interessante la partecipazione di televisioni, banche e società non propriamente ICT pari al 5%. Relativamente alle amministrazioni si è registrata la netta prevalenza di dipendenti delle amministrazioni centrali, il 39%, rispetto a quelli delle amministrazioni locali, il 10%. Per quanto concerne la diffusione delle Linee guida nei primi 15 gg lavorativi successivi al Convegno di presentazione sono state distribuite 1.600 copie delle Linee guida su Cd-Rom a cui si aggiungono circa 12.000 tra Manuali e Lemmi scaricati dal sito Cnipa.

Marco Gentili
*Responsabile Ufficio
Monitoraggio e gestione dei progetti
delle Regioni e degli enti locali*

Presentazione e utilizzo delle Linee guida

Manuale d'uso

25 gennaio 2005

Versione 1.0

1. Generalità sul documento

Scopo di questo manuale d'uso è presentare le Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione. Le Linee guida hanno lo scopo di definire:

- un quadro di riferimento complessivo per l'appalto di servizi ICT da parte delle amministrazioni;
- metodi quantitativi da applicarsi per definire misure di qualità ed identificare processi di misura, allo scopo di fornire indicazioni concrete, pragmatiche, immediatamente applicabili, sia alle amministrazioni appaltanti che ai fornitori offerenti;
- adeguate clausole, da utilizzarsi in fase di negoziazione, per la definizione di capitoli e contratti pubblici per la fornitura di beni e servizi nel settore ICT, relative alla descrizione delle attività da prevedersi contrattualmente, ai prodotti che dette attività realizzano (deliverables contrattuali), agli indicatori e misure di qualità da riferirsi sia alle attività che ai prodotti;
- clausole successivamente utili nella fase di attuazione dei contratti ICT, per la necessaria azione di governo del contratto e lo svolgimento del monitoraggio per la verifica del rispetto dei requisiti contrattuali in termini di tempi, costi e stato avanzamento lavori, quantità e qualità attese dei servizi ICT richiesti.

Il grande valore aggiunto delle Linee guida è quello di essere state concertate tra il Cnipa e le Associazioni di categoria dei fornitori di servizi ICT (FEDERCOMIN, ANASIN/AITech, ASSINFORM).

Questo manuale d'uso presenta:

- il Gruppo di lavoro che ha realizzato le Linee guida;
- il contesto all'interno del quale si colloca la realizzazione delle Linee guida;
- le Linee guida, in termini di idea progettuale di base, approccio seguito, struttura, contenuti e organizzazione, destinatari, percorsi di lettura;
- i Manuali che compongono le Linee guida e le loro modalità di utilizzo;
- il Dizionario delle forniture ICT, che rappresenta il nucleo principale delle Linee guida, identificando le tipologie di forniture ICT trattate (lemmi del Dizionario), descrivendo come ciascuna di esse è descritta in termini di attività, prodotti ed indicatori di qualità, fornendo indicazioni per l'uso delle tipologie di fornitura nella scrittura dei contratti;

- le tipologie di contratti ICT e le modalità di composizione delle tipologie di forniture ICT (lemmi del Dizionario) per la descrizione dell'oggetto contrattuale;
- le modalità di descrizione delle tipologie di forniture ICT (lemmi del Dizionario) in termini di attività contrattuali, prodotti realizzati da queste attività (deliverables contrattuali), indicatori di qualità da applicarsi alle attività o ai prodotti.

Riferimenti

- Direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie sullo "Sviluppo e utilizzazione dei programmi informatici da parte delle pubbliche amministrazioni", del 19 dicembre 2003, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 31 del 7/2/2004.
- Direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie "Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione per l'anno 2004", 18 dicembre 2003.
- Direttiva del Comitato dei Ministri per la società dell'informazione del febbraio del 2002.
- Linee guida del Governo per lo sviluppo della società dell'informazione nella legislatura del giugno 2002.
- "Regole tecniche e criteri operativi per l'utilizzo della certificazione EN ISO 9000 nell'appalto di contratti relativi a progettazione, realizzazione, manutenzione, gestione e conduzione operativa dei sistemi informativi automatizzati", 2000; deliberazione AIPA n. 49 del 9 novembre 2000, disponibile sul sito www.cnipa.gov.it.
- Norma EN ISO 9001:2000.

2. Gruppo di lavoro

Le Linee guida di cui il presente manuale fa parte integrante sono state elaborate da un Gruppo di lavoro, dedicato alla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti ICT della Pubblica Amministrazione. Il Gruppo di lavoro è stato costituito nel dicembre 2003 dal Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione (CNIPA), in modo tale da rappresentare al suo interno sia alcune amministrazioni centrali, che le associazioni di categoria dei fornitori di servizi ICT.

Il Gruppo di lavoro, di cui è referente l'Ing. Marco Martini, Componente dell'Organo collegiale del Cnipa, è stato coordinato dal Dott. Marco Gentili, Dirigente del Cnipa. Fanno parte del Gruppo di lavoro:

Monica Barattieri	in rappresentanza del Ministero della giustizia
Dario Biani	Cnipa
Annarita Bove	in rappresentanza del MIUR
Antonello Busetto	in rappresentanza di FEDERCOMIN
Arnaldo Carbone	in rappresentanza di CONSIP
Caterina Ciarallo	Cnipa
Alfredo D'Amato	in rappresentanza dell'INPS
Giuseppe Neri	in rappresentanza di ASSINFORM
Giorgio Pala	Cnipa (consulente)
Enrico Pesce	in rappresentanza di SOGEI
Roberto A. Romano	in rappresentanza di ANASIN/AITech
Giorgio Turconi	Cnipa (consulente)

Pur non partecipando al Gruppo di lavoro, la Banca d'Italia ha messo a disposizione l'esperienza codificata nel proprio manuale di qualità del software e fornito utili indirizzi sul tema dei servizi afferenti allo sviluppo del software, in particolare si ringraziano:

Stefano Fabrizi	Dario Russo
-----------------	-------------

Le Amministrazioni direttamente coinvolte nel Gruppo di lavoro, hanno partecipato ai lavori e contribuito alla redazione delle Linee anche per il tramite di proprio personale non direttamente rappresentato nel gruppo, si ringraziano per questo:

Sergio Giacomoni	Carla Mastino	Aldo Mastroianni
Gianfranco Pontevolpe	Marina Venzo	

Le imprese associate a Anasin/AITech, Assinform e Federcomin, chiamate a partecipare dalle proprie associazioni, hanno risposto con entusiasmo e partecipato alla definizione delle Linee

guida mettendo a disposizione le proprie fattive esperienze di erogazione dei servizi ICT e predisposizione di offerte.

Hanno contribuito con particolare continuità una ventina di diverse imprese, tra le più rappresentative del mercato ICT nazionale, che hanno affiancato il gruppo di lavoro con circa 80 persone loro dipendenti.

Accenture	Alcatel	Atesia
Bull	CSC Italia	Elsag
Laser Memory card	Microsoft	Symantec
ACI Informatica	Business Object	C&M Group
COMPUWARE	EDS Italia	FINSIEL
GETRONICS	IBM	ORACLE Italia
SAP Italia	Sistemi Informativi	Telecom Italia

Un particolare ringraziamento va pertanto a:

Guido Allegrezza	Emanuela Banzo	Danilo Bianco
Brunello Bonanni	Piero Bordoni	Giuseppe Borgonovo
Paolo Buttinelli	Roberto Caldarella	Maurizio Caminiti
Marco Casazza	Alessandra Chianese	Fabio Conciatori
Giuseppe Conforti	Luigi Costantini	Carmine D'arconte
Maurizio De Benedetto	Alfonso De Cristofaro	Roberto De Preta
Laura Destro	Giuseppe di Cesare	Marco Di Leo
Barbara Donato	Carla Fabiano	Elena Farina
Salvatore Ferraro	Assunta Formato	Alessandro Fossati
Giovanni Gadaleta	Aurora Girolamo	Andrea Giuliani
Ludovico Gullifa	Vittorio La Commare	Cristina Leonardi
Fabrizio Liberatore	Ferdinando Liberti	Stefania Lombardi
Giacinto Lopiccolo	Francesco Magatti	Luca Malagodi
Loredana Mancini	Andrea Manuti	Francesco Marconi
Giacomo Massi	Ettore Mastrorilli	Alessandro Mehlem
Francesco Meneghetti	Luigi Mezzanotte	Giuseppe Militello
Mario Modesti	Franco Moselli	Federico Morena
Daniele Pagani	Marco Palermo	Paola Palleschi
Giuliano Perego	Marcella Pignatiello	Giovanni Pistarini
Romano Poggi	Andrea Praitano	Anna Prelati
Domenico Pugliese	Annalisa Quagliata	Antonio Lorenzo Rasso
Andrea Rigoni	Massimo Rocchi	Paolo Roncella
Alessandro Rossi	Maurizio Sacchetti	Bruno Salvadori
Giacomo Samuelli Ferretti	Vincent N. Santacroce	Lorella Santucci
Teresa Saragò	Emanuela Savelli	Bruno Scialpi
Lorenzo Severini	Francesco Strata	Marco Tampelloni
Alfredo Vessicchio	Stefania Zaccagnini	

In varie fasi del lavoro il Gruppo si è avvalso anche dei contributi e dei suggerimenti di altre persone ed aziende ICT che, pur non essendo coinvolte operativamente nella scrittura delle Linee guida, hanno seguito con interesse i lavori.

3. Contesto della pubblica amministrazione

Il rapporto tra le Amministrazioni Pubbliche ed i cittadini e le imprese si è iniziato a modificare nell'ultimo decennio in conseguenza di due fenomeni concomitanti. Da un lato è emersa una maggiore consapevolezza che l'efficienza e l'efficacia della pubblica amministrazione è un elemento indispensabile per la competitività del sistema economico nazionale. Dall'altro è cresciuta la domanda di servizi più avanzati in grado di soddisfare le esigenze connesse:

- alla crescente integrazione europea, in un'ottica di globalizzazione dei mercati internazionali;
- alla semplificazione legislativa, perseguita, sia delegificando e deregolamentando mediante redazione di testi unici, che ricorrendo all'autocertificazione;
- al federalismo amministrativo, basato su uno Stato più leggero ma più efficace, attuato secondo i principi della sussidiarietà orizzontale, ottenuta dismettendo le funzioni non essenziali per concentrare le risorse sui compiti basilari, e verticale, raggiunta trasferendo i compiti, funzioni e risorse dalle amministrazioni dello stato agli enti locali.

Tutto ciò si può tradurre, utilizzando il linguaggio della norma ISO EN 9001:2000, nell'affermazione che la pubblica amministrazione ha innanzitutto scoperto di avere dei clienti, i cittadini e le imprese, ed in secondo luogo di dover offrire a questi clienti dei servizi di qualità in termini di modalità di contatto con le amministrazioni, accesso ai servizi, tempestività di risposta, professionalità degli uffici pubblici.

Questo profondo processo di cambiamento della pubblica amministrazione non è attuabile esclusivamente nei termini normativi delle leggi e dei decreti. Le riforme si possono attuare solo con il contributo dei milioni di amministratori e dipendenti pubblici. Evidentemente all'interno di questa categoria esistono resistenze culturali legate a vecchie logiche burocratiche, formalistiche, giuridicistiche, centralistiche. Lo sforzo di cambiare cultura, di acquisire e diffondere la mentalità dell'innovazione tecnologica e organizzativa, della semplificazione, della qualità dei servizi e delle prestazioni, della soddisfazione dei cittadini e delle imprese, della valorizzazione delle professionalità e del merito, è un compito di tutti, dal dirigente all'impiegato pubblico.

Questo sforzo è in sintonia con i principi basilari della qualità sanciti dalla già citata norma EN ISO 9001:2000. L'assimilazione di questi principi da parte delle amministrazioni può facilitare la reinterpretazione della obsoleta, statica e univoca relazione tra amministrazione e cittadino contribuente, trasformandola nella nuova, dinamica, biunivoca relazione tra fornitore e cliente.

In questa reinterpretazione si enfatizza il ruolo di cliente giocato da cittadini ed imprese, cliente che rappresenta la ragion d'essere stessa dell'amministrazione nel suo ruolo di fornitore. Tradizionalmente, relativamente all'innovazione tecnologica ed ai servizi ICT utili all'erogazione di servizi a cittadini ed imprese (procedimenti amministrativi), l'amministrazione ha sempre giocato il ruolo di cliente seguendo strategie di acquisizione fondate sull'esternalizzazione (insourcing, full outsourcing, selective outsourcing).

Il discorso sin qui fatto disegna una catena cliente/fornitore in cui l'amministrazione viene a giocare entrambi i ruoli: cliente di un outsourcee di servizi informatici e fornitore di servizi amministrativi ai cittadini ed alle imprese.

FORNITORE	>	CLIENTE	FORNITORE	>	CLIENTE
OUTSOURCEE	>	AMMINISTRAZIONE	>	CITTADINI	

La norma EN ISO 9001:2000 è una norma contrattuale adottata a livello europeo, in questo senso definisce i presupposti dell'interazione cliente/fornitore all'interno di un contratto. Per questo ha da insegnarci qualcosa rispetto ad entrambi i lati della catena cliente/fornitore disegnata.

Proprio per questa valenza fortemente europea della norma all'interno delle Linee guida la stessa è citata nella versione europea, EN ISO 9001:2000, piuttosto che in quella mondiale (ISO 9001:2000) o italiana (UNI EN ISO 9001:2000). Per maggiori dettagli sulla valenza contrattuale della norma si rinvia alla deliberazione AIPA 49/2000, inerente le "Regole tecniche e criteri operativi per l'utilizzo della certificazione EN ISO 9000 nell'appalto di contratti relativi a progettazione, realizzazione, manutenzione, gestione e conduzione operativa dei sistemi informativi automatizzati".

Lato destro della catena cliente/fornitore

Il lato destro della catena cliente/fornitore, quello in cui l'amministrazione gioca il ruolo di fornitore di servizi amministrativi ai propri clienti (cittadini, imprese, utenti interni, altre amministrazioni), ci porterebbe a parlare della necessità da parte delle amministrazioni di rappresentare e razionalizzare i propri procedimenti amministrativi.

FORNITORE	>	CLIENTE	FORNITORE	>	CLIENTE
OUTSOURCEE	>	AMMINISTRAZIONE	>	CITTADINI	

Questo tema, seppure assai importante, trascende i confini assunti per le presenti linee guida. Ci si limita per questo alle brevi note seguenti.

Nel linguaggio della norma rappresentare e razionalizzare i propri procedimenti amministrativi significa progettare, in un'ottica orientata ai processi, e successivamente gestire un sistema qualità dell'amministrazione con l'obiettivo di:

- dare fiducia agli utenti relativamente al fatto che l'amministrazione sia in grado di realizzare la qualità richiesta dal cittadino e promessa dall'amministrazione (carta dei servizi);
- migliorare l'efficienza delle prestazioni e razionalizzare le modalità di produzione allo scopo di ottimizzare i costi;
- creare i presupposti di un rapporto equo e trasparente tra cliente e fornitore.

L'esigenza di una maggiore efficienza e razionalizzazione dei servizi pubblici è determinata da numerose iniziative legislative. Quanto alla qualità dei servizi erogati, la sensibilità del cittadino utente si è ormai molto sviluppata. Il cittadino considera un diritto ottenere una soglia minima standard di prestazioni e di qualità del servizio. Non solo, la soglia di questa sensibilità è in continua evoluzione, cosicché gli obiettivi devono costantemente migliorarsi per adeguarsi alle aspettative del pubblico. Per rispondere a queste esigenze non basta fissare per legge standard minimi di servizio ed indicatori che li misurano, né appare sufficiente definire criteri di valutazione dell'azione amministrativa slegati dal contesto di produzione dei servizi. Occorre accompagnare queste iniziative con la definizione di riferimenti per supportare la realizzazione della qualità, la verifica continua del livello di soddisfazione dell'utente, l'impostazione di piani di miglioramento e la loro messa in atto. L'utilità in questo contesto dei sistemi qualità definiti secondo i principi della norma EN ISO 9001:2000 è indiscutibile:

- fanno riferimento a principi di larga diffusione internazionale,
- si sono dimostrati adeguati ad organizzare, razionalizzare, proceduralizzare, documentare, controllare le attività nei più svariati settori, anche quello dei servizi.

La definizione ed attuazione di un sistema qualità richiede un forte coinvolgimento anche culturale da parte del personale delle amministrazioni, per questo deve essere creata nel personale la cultura della qualità che permette anche di introdurre nuove responsabilità e motivazioni. Come ulteriore livello di garanzia per gli utenti, esiste uno schema di certificazione della conformità alla norma dei Sistemi Qualità che prevede verifiche ispettive (audit) da parte di specifiche organizzazioni (organismi di certificazione preventivamente accreditati). Un sistema che non si limita a certificare una tantum ma provvede alla periodica verifica del mantenimento e del miglioramento delle condizioni che hanno portato alla certificazione, fornendo quindi un costante stimolo al perseguimento della qualità nelle organizzazioni. Perciò la via della definizione di un Sistema Qualità e della sua certificazione appare consigliabile, laddove giustificata dal contesto, anche per le amministrazioni pubbliche.

Peraltro questo schema di certificazione è esplicitamente richiamato dalle diverse direttive comunitarie sull'appalto pubblico di beni, servizi ed opere. Allo scopo di facilitare a livello europeo l'utilizzo di questo schema di certificazione nell'appalto pubblico nel novembre 1997 è stato costituito l'European co-operation for Accreditation (EA, di cui ne fanno parte gli organismi di accreditamento dell'Unione europea e dell'EFTA, per l'Italia il SINCERT, il SINAL ed il SIT). Il principale compito dell'EA è quello di sviluppare, valutare ed assicurare in tutta Europa il mantenimento di un "livello equo" di competenza. Ciò è fatto mediante accordi multilaterali di mutuo riconoscimento tra i diversi paesi europei, con la volontà di estendere questo riconoscimento a livello mondiale, allo scopo di tradurre in pratica il "testato e certificato qui, ora: accettato sempre ed ovunque". Queste iniziative sono state prese per favorire il mutuo riconoscimento delle certificazioni effettuate dagli organismi dei vari paesi e sono in linea con gli indirizzi della Comunità europea relativi alla libera circolazione delle merci e all'abbattimento delle barriere tecniche.

Lato sinistro della catena cliente/fornitore

Analizzando il lato sinistro della catena cliente/fornitore l'attenzione deve concentrarsi sulla delega operativa dei servizi ICT che una amministrazione concede ad un fornitore (outsour-

cee), ovvero sul demandare all'esterno ciò che tradizionalmente si usava fare all'interno, cosa di cui si parla negli ultimi anni in termini di outsourcing (esternalizzazione).

FORNITORE > CLIENTE **FORNITORE > CLIENTE**
OUTSOURCEE > AMMINISTRAZIONE **> CITTADINI**

Questo passaggio di attività dal cliente al fornitore è estremamente delicato per i rischi strategici, organizzativi, economici ed operativi che comporta, e, al tempo stesso, ha delle fortissime rilevanze in termini di impatto organizzativo sulla struttura del cliente.

Per questi motivi, dal punto di vista del cliente, specificatamente nel caso in cui questo cliente sia una pubblica amministrazione, il problema che si pone al centro dell'attenzione nell'utilizzo di una strategia di acquisizione basata sull'esternalizzazione dei servizi ICT è quello del buon governo dei contratti per la progettazione, lo sviluppo e la gestione di sistemi informativi. Infatti detti contratti ICT:

- evidenziano una rilevanza strategica nel dover presidiare, in modo cooperativo tra amministrazione e fornitore, l'interesse delle prestazioni sui diversi piani interpretativi dei contenuti, dei costi, della qualità, delle responsabilità;
- manifestano una rilevanza operativa nel pianificare, regolamentare e controllare le prestazioni concordate tra l'amministrazione, utente dei servizi, ed il fornitore, erogatore dei servizi; in questo modo il contratto è l'unico mezzo utile ad eliminare le possibili ambiguità nel rapporto tra le parti prima che queste effettivamente si presentino;
- rappresentano l'elemento essenziale, presupposto ineliminabile per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'amministrazione, trasversale a tutte le iniziative che la stessa amministrazione deve porre in atto per fronteggiare un rapporto di esternalizzazione dei servizi ICT e per impostare ed attuare un'efficace azione di governo delle forniture; sul contratto si fonda l'utilizzo degli strumenti di supporto al suo governo; in altre parole la direzione lavori, il monitoraggio dello stato avanzamento lavori e dei livelli di servizio, l'efficace assicurazione e controllo della qualità dei servizi e dei prodotti realizzati dal fornitore, sono frutto di un contratto ben definito, negoziato, stipulato dalle parti in causa;
- costituiscono l'unica base di riferimento, il documento di riscontro, per la misura della qualità dei servizi erogati e dei beni forniti dal fornitore; per questo il contratto deve compiutamente definire, oltre che i beni e servizi oggetto del contratto, anche le attività e le responsabilità legate all'erogazione dei servizi, la documentazione da produrre, i livelli di qualità dei servizi, le modalità di misurazione di detti livelli di servizio.

Per raggiungere questo obiettivo di buon governo è necessario che le amministrazioni si organizzino di conseguenza, questo significa:

- identificare i processi e le attività, i documenti di supporto (documentazione tecnica) e di riscontro (documentazione di gestione), le competenze che intervengono sia nell'acquisizione che nell'attuazione della fornitura;
- rappresentare una reale controparte presidiando le funzioni essenziali alla gestione della relazione cliente/fornitore, con una struttura organizzativa adeguata e con risorse professionali idonee;

- appropriarsi culturalmente ed operativamente degli strumenti di supporto al governo del contratto abitualmente ed intensivamente utilizzati dal fornitore per competere sul mercato.

Detti strumenti di supporto al governo del contratto sono:

- la direzione lavori per la gestione del contratto (project management);
- il confronto periodico delle misure dei servizi rispetto a quelle attinenti ad altre organizzazioni affini (process benchmarking);
- il monitoraggio per la misurazione continua della quantità e qualità dei servizi erogati dal fornitore e la comparazione con i requisiti espressi contrattualmente (project monitoring & control);
- il collaudo dei prodotti e dei beni realizzati o distribuiti dal fornitore a supporto dei servizi erogati (quality control);
- la verifica dei processi, quasi sempre certificati EN ISO 9001:2000, messi in atto dal fornitore per erogare i servizi richiesti (quality assurance & management).

Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione

Queste Linee guida hanno lo scopo di esplorare le implicazioni relative al lato sinistro della catena cliente/fornitore per incentivare l'utilizzo della qualità dei prodotti e servizi ICT e supportare l'azione di governo dei contratti ICT. Nel far questo le Linee guida vogliono fornire indicazioni concrete per la gestione della qualità nei contratti ICT in particolare identificando:

- come richiederla nell'appalto pubblico di servizi;
- come valutarla in fase di aggiudicazione delle gare;
- come formalizzarla nella definizione del contratto;
- come utilizzarla per la direzione dei lavori del contratto.

Tutto ciò per permettere alle amministrazioni pubbliche di attuare pienamente lo slogan che è stato posto alla base delle riflessioni del gruppo di lavoro e che rappresenta uno dei loro bisogni attuali più pressanti: **ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per fornire qualità a cittadini ed imprese**.

La Direttiva del Comitato dei Ministri per la società dell'informazione del febbraio del 2002 e, immediatamente dopo, le Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione nella legislatura del giugno 2002, identificano l'e-Government quale passaggio innovativo fondamentale nell'evoluzione del rapporto tra cittadino e Pubblica Amministrazione, che si inserisce nel processo di profonda trasformazione che tutti gli enti pubblici stanno affrontando per servire i cittadini e le imprese come "clienti" da gestire con la massima attenzione. Il concetto di cliente qui rappresentato è assolutamente in sintonia con le precedenti considerazioni fatte sulla catena cliente/fornitore. Avere dei clienti non significa che le Amministrazioni operano in un'ottica di profitto, ma più semplicemente che il loro obiettivo diventa quello di erogare servizi in linea con le esigenze di chi ne usufruisce e la soddisfazione del ricettore del servizio è strumento fondamentale di verifica della sua qualità.

Gli stessi documenti citati nell'identificare gli obiettivi di digitalizzazione della pubblica amministrazione pongono l'accento sui servizi on line rivolti a cittadini ed imprese, sull'ef-

ficienza interna delle amministrazioni, sulla valorizzazione delle risorse umane, la trasparenza dei procedimenti amministrativi, la qualità dell'azione amministrativa intesa come soddisfazione dei propri clienti. Gli indirizzi prioritari esplicitati per il raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione risultano in gran parte strettamente connessi alla problematica affrontata da queste Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione:

- migliorare il livello di servizio verso cittadini ed imprese;
- favorire l'efficienza e l'economicità di gestione;
- potenziare l'infrastruttura ICT;
- sviluppare le competenze informatiche dei dipendenti statali;
- promuovere la diffusione dell'innovazione nel sistema paese;
- introdurre strumenti innovativi di gestione dei progetti.

Migliorare il livello di servizio verso cittadini ed imprese si traduce, nel caso dei servizi online e più in generale dell'e-Government, nello slogan già precedentemente evidenziato: ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per fornire qualità a cittadini ed imprese. Favorire l'efficienza e l'economicità di gestione, unitamente all'introdurre strumenti innovativi di gestione dei progetti, sono indirizzi che hanno una stretta connessione con l'evoluzione delle forme contrattuali volta a commisurare i costi sostenuti con la qualità dei servizi ICT ricevuti.

In tema di governo dei contratti della Pubblica Amministrazione, già la Direttiva 2003 del Ministro per l'innovazione e le tecnologie poneva l'accento sulla misurabilità dei risultati e dell'impatto dei progetti quale condizione essenziale per:

- l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- il confronto continuo tra amministrazioni e con l'esterno (principalmente l'Europa);
- l'apprendimento dalle pratiche migliori;
- l'intervento tempestivo sulle criticità.

La stessa Direttiva prevedeva la creazione di un "progetto misurazione" all'interno di ogni Amministrazione Centrale finalizzato al governo complessivo del programma e quindi alla:

- rilevazione degli obiettivi raggiunti e dei benefici finali attesi;
- gestione di progetti, sistemi correnti e servizi erogati;
- efficienza gestionale.

Questa azione di governo comincia dall'utilizzo di contratti basati su indicatori di quantità e qualità misurabili, come quelli descritti dalle presenti Linee guida, per proseguire con l'allestimento di sistemi di monitoraggio e controllo che si alimentano dei risultati rilevati su ciascun contratto.

4. Presentazione delle Linee guida

L'idea progettuale alla base delle attività del Gruppo di lavoro è quella di emettere delle linee guida, in grado di fornire un quadro di riferimento per l'appalto pubblico di servizi ICT, per questo utili in fase di:

- negoziazione, per la definizione di contratti ICT;
- attuazione, per il governo di contratti ICT.

Le Linee guida cercano di applicare per quanto possibile metodi quantitativi alla misura della qualità dei servizi ICT allo scopo di facilitare la correlazione delle esigenze degli utenti (requisiti) alle caratteristiche di qualità dei servizi ICT contrattualmente richiesti al fornitore. Applicare metodi quantitativi significa in questo contesto definire indicatori di qualità e identificare processi di misura.

Il taglio dato alle Linee guida mira a fornire indicazioni concrete, pragmatiche, immediatamente applicabili, sia alle amministrazioni, viste come stazioni appaltanti, che ai fornitori partecipanti alle gare e, successivamente, firmatari dei contratti. Questo significa che, per quanto possibile, si sono adottate descrizioni di:

- strategie di acquisizione di forniture ICT;
- procedure di gara di beni e servizi ICT e modalità di selezione dei fornitori;
- forniture ICT complete di attività, prodotti e indicatori di qualità ad esse riferibili;

caratterizzate dall'essere state rese:

- **indirizzate ad una variegata tipologia di destinatari**, tutti quelli che ruotano attorno al processo di acquisizione di beni e servizi ICT sia da parte delle amministrazioni che da parte dei fornitori;
- **didatticamente utili**, per favorire la diffusione e la predisposizione di eventi formativi da realizzarsi sia tradizionalmente in aula che mediante approcci e-learning;
- **di facile comprensione**, per tutte le diverse culture espresse dalle professionalità a diverso titolo coinvolte nella definizione e governo dei contratti ICT;
- **il più possibile atomiche**, nel senso di ridotte ad insieme di componenti elementari, introducendo a questo scopo la ridondanza necessaria a rendere le singole componenti elementari autoconsistenti e per questo leggibili e utilizzabili autonomamente;
- **utilizzabili come base per la scrittura degli atti di gara**, permettendo la veloce ed immediata pratica del copia e incolla (riuso), che, è bene evidenziare, non elimina

le imprescindibili e necessarie attività di specificazione e taratura delle componenti elementari riutilizzate e, successiva, integrazione delle diverse componenti scelte;

- **attuabili in fase di esecuzione dei contratti**, perché concrete, semplici e non ambigue e basate su esperienze precedenti (best practices).

Al di là della predisposizione delle Linee guida, che è scopo di questo Manuale presentare, l'idea progettuale di base prevede di integrare l'emissione delle Linee guida con diverse iniziative volte alla loro diffusione:

- **convegno Cnipa “Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT delle pubbliche amministrazioni”**, un primo evento rivolto alle Amministrazioni centrali, alle Regioni ed agli Enti locali, oltre che ai fornitori di beni e servizi ICT, avente lo scopo di divulgare l'esistenza delle Linee guida, darne una presentazione che ne espliciti le assunzioni di base ed a illustrarne i contenuti (per maggiori dettagli si rimanda al sito del Cnipa <http://www.cnipa.gov.it>);
- **pubblicazione delle Linee guida in formato elettronico**, scaricabili sia dal sito del Cnipa che da quelli delle Associazioni di categoria dei fornitori di beni e servizi ICT, allo scopo di renderle simultaneamente accessibili sia alle amministrazioni che ai fornitori;
- **pubblicazione delle Linee guida in versione cartacea**, distribuibili in concomitanza di particolari eventi;
- **interventi formativi** sui contenuti delle Linee guida, che, a valle delle precedenti attività, si predisporranno a partire dal 2005, a cura del Cnipa quelli rivolti alle amministrazioni, a cura delle Associazioni di categoria nei confronti dei fornitori.

4.1 APPROCCIO ADOTTATO PER LA STESURA DELLE LINEE GUIDA

Per la stesura delle Linee guida si è adottato un approccio che possiamo sintetizzare nei punti di seguito sinteticamente commentati. Per ulteriori approfondimenti sugli aspetti di carattere metodologico adottati si rinvia al Manuale di riferimento “Modelli per la Qualità delle Forniture ICT”.

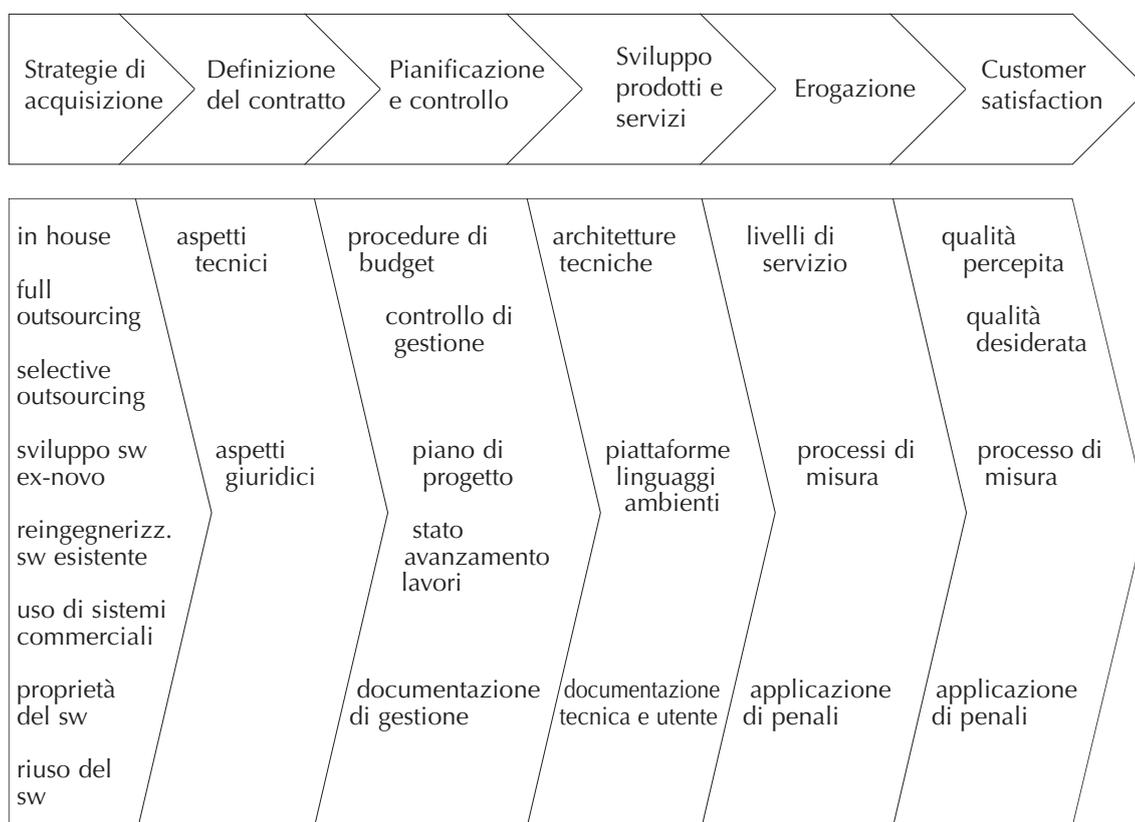
Assunzione di punti di vista complementari per la definizione della qualità:

- il punto di vista del fruitore del servizio (utente finale), direttamente interessato alla cosiddetta qualità attesa e percepita (qualità in uso);
- il punto di vista della amministrazione appaltante il servizio (stazione appaltante), interessata ai processi di sviluppo e di erogazione messi in atto dal fornitore;
- ed infine la qualità intrinseca del servizio, direttamente correlata a caratteristiche di qualità del servizio e dei prodotti correlati.

Considerazione dell'intero ciclo di vita inerente l'acquisizione di una fornitura ICT:

- formulazione delle strategie di acquisizione in funzione del contesto caratterizzante la stazione appaltante;

- definizione del contratto basata sulla descrizione delle attività da espletare, dei prodotti realizzati da dette attività, degli indicatori di qualità caratterizzanti attività e prodotti;
- governo del contratto operato sulle fasi di sviluppo, articolato nelle fasi di progettazione e realizzazione, gestione operativa, del quale è parte integrante l'assistenza agli utenti, manutenzione, che include le attività relative alla migrazione e alla dismissione del prodotto o alla cessazione del servizio;
- analisi del grado di soddisfazione degli utenti della fornitura.



Lo schema qui sopra riassume schematicamente il ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT identificando per ogni fase che lo compone (la freccia) i principali temi su cui riflettere e prendere decisioni, da quelle più strategiche (a destra), a quelle tattiche (al centro) ed operative (a sinistra).

Considerazione di tutte le possibili dimensioni della qualità caratterizzanti prodotti e servizi ICT nella diverse fasi del ciclo di vita:

- in termini di utilizzo da parte dell'utente finale, per attestare la capacità del servizio di supportare l'utente (efficacia, soddisfazione), di essere usato dall'utente (usabilità, salvaguardia), di garantire all'utente determinate prestazioni (produttività);
- in fase di sviluppo, per attestare la capacità di rappresentare i requisiti utente (funzionalità), di rispettare gli obiettivi (affidabilità) e le prestazioni stabilite (efficienza);

- in fase di gestione operativa, per attestare l'erogazione del servizio (manutenibilità), e la gestione dei cambiamenti (portabilità);

Enfasi sulla concretezza attuata fornendo in termini pragmatici risposte a domande operative:

- quale modalità di acquisizione adottare ?
- quali criteri di aggiudicazione utilizzare ?
- quali caratteristiche di qualità scegliere ?
- quali misure di qualità effettuare ?

Eliminazione delle possibili ambiguità nell'adozione a livello contrattuale di livelli di servizio e indicatori di qualità:

- identificazione dell'oggetto delle misure di qualità, per dare una risposta alla domanda "cosa misurare ?";
- esplicitazione delle modalità di misura in termini di grandezze, unità di misura, metriche, strumenti di misura, regole di campionamento, calcolo e arrotondamento, per rispondere alla domanda "come misurare ?";
- individuazione delle azioni contrattuali (azioni correttive, procedure di escalation, penali, ecc.) da porre in essere in funzione degli esiti delle misure di qualità, per garantire una risposta alla domanda "come reagire ?".

4.2 CONCERTAZIONE DEI CONTENUTI DELLE LINEE GUIDA

Potrà sembrare incredibile che delle Linee guida predisposte dal Cnipa abbiano l'obiettivo di rivolgersi, simmetricamente, sia alle amministrazioni nel loro ruolo di stazioni appaltanti di beni e servizi ICT che ai fornitori di detti beni e servizi ICT.

Del resto la biunivocità della relazione contrattuale porta inevitabilmente al risultato che una cosa suggerita a chi appalta si rifletta su chi offre e viceversa. Peraltro le più moderne forme di esternalizzazione dei servizi ICT (outsourcing) trasformano la relazione asimmetrica cliente – fornitore in più paritetiche relazioni tra partner enfatizzando ancora maggiormente la dualità della relazione contrattuale.

Allo scopo di raggiungere l'ambizioso e difficile obiettivo precedentemente dichiarato il Gruppo di lavoro, come già precedentemente evidenziato, è stato costituito dal Cnipa per rappresentare i diversi punti di vista delle amministrazioni, delle società ICT pubbliche (insourcer), dei fornitori rappresentati nella loro numerosità dalle proprie Associazioni di categoria.

Ma questa cooperazione da sola non sarebbe bastata, è stato per questo necessario andare oltre ed adottare all'interno del Gruppo di lavoro un approccio metodologico basato sulla concertazione dei diversi contenuti inerenti le forniture ICT contenuti nelle Linee guida.

L'iniziativa in atto, che ha portato a queste Linee guida, configura un inedito ed innovativo approccio cooperativo, fondato sulla concertazione dei diversi contenuti inerenti le forniture ICT, tra il Cnipa, le Amministrazioni e le Associazioni di categoria dei Fornitori di servizi ICT.

Il sereno confronto attuatosi tra Cnipa, Amministrazioni e Associazioni di categoria è stato reso possibile dall'essere stato attuato in modo distinto e, potremmo dire, propeudeutico rispetto a specifici e concreti legami d'interesse, cosa che ha permesso di superare il fisiologico antagonismo esistente tra le parti interessate prima da una gara e poi da una relazione contrattuale, antagonismo che solitamente viene ad enfatizzarsi in sede di appalto o di governo di un contratto.

La concertazione dei contenuti avvenuta all'interno del Gruppo di lavoro tra tutti i partecipanti, è l'aspetto delle Linee guida che appare, più di tanti altri comunque importanti, di assoluta e primaria rilevanza e che enfatizza il valore dei risultati raggiunti.

La concertazione ha il vantaggio di integrare i diversi punti di vista della amministrazione, nel suo ruolo di stazione appaltante, e del fornitore, nel suo ruolo di offerente, permettendo ad entrambe le parti di conoscere le proprie ragioni e motivazioni e, proprio per questo, di imparare insieme allo scopo di migliorare le logiche di appalto e di offerta.

4.3 DESTINATARI DELLE LINEE GUIDA

Si è già detto come le Linee guida, senza rinunciare ad offrire contenuti immediatamente riutilizzabili per la scrittura di contratti e capitolati tecnici, integrano contenuti didatticamente utili a tutta quella variegata tipologia di destinatari che ruota attorno al processo di acquisizione da parte delle amministrazioni di beni e servizi ICT.

È evidente che l'approccio fondato sulla concertazione fa sì che i destinatari di queste Linee guida sul fronte delle amministrazioni trovino, seppure con scopi diversi, una diretta corrispondenza nei destinatari sul fronte dei fornitori.

Per questo motivo, nell'elencare le tipologie di destinatari delle Linee guida, si è scelto di ordinarle facendo succedere ad una tipologia di destinatario lato amministrazione la corrispondente tipologia lato fornitore.

Dirigenti implicati nella definizione delle scelte strategiche di una amministrazione

Interessati alla definizione di strategie di acquisto dei beni e servizi ICT coerenti ed integrate rispetto alla missione istituzionale ed alle politiche che la guidano:

- responsabili della missione istituzionale e delle politiche attuative;
- responsabili delle strategie di acquisto;
- responsabili dei sistemi informativi automatizzati;
- responsabili degli utenti dei sistemi informativi automatizzati.

Dirigenti implicati nella definizione delle offerte di un fornitore

Interessati alla definizione di strategie di offerta dei beni e servizi ICT coerenti ed integrate rispetto alla missione aziendale ed alle caratteristiche del mercato della pubblica amministrazione:

- responsabili marketing;
- responsabili commerciali;
- responsabili legali;

- responsabili dell'assicurazione e controllo qualità;
- responsabili dell'erogazione dei servizi.

Personale della funzione acquisti di una amministrazione

Interessato ai processi di acquisto dei beni e servizi ICT:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di atti di gara;
- partecipante a commissioni di gara;
- direttore dei lavori (Project manager);
- responsabile del controllo di gestione;
- partecipante a commissioni di collaudo.

Personale della funzione commerciale di un fornitore

Interessato ai processi di offerta dei beni e servizi ICT:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di offerte;
- responsabile del marketing del settore di mercato pubblica amministrazione;
- responsabile del cliente e/o contratto (Account manager).

Personale della funzione legale di una amministrazione

Interessato a comprendere le ripercussioni di scelte tecnico legali sulla gestione operativa del contratto, o, viceversa, interessato a trovare soluzioni legali a problematiche di governo poste dai tecnici informatici:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di atti di gara;
- partecipante a commissioni di gara.

Personale della funzione legale di un fornitore

Interessato a valutare i vincoli e le implicazioni legali degli atti di gara e dei contratti ICT, a valutare i rischi legali:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di offerte.

Personale della funzione sistemi informativi automatizzati di una amministrazione

Interessato a evolvere la propria cultura tecnico informatica integrandola all'interno di una visione manageriale del contratto ICT che in esso deve vedere definiti tutti i presupposti per una efficace attività di governo:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di studi di fattibilità e atti di gara;
- partecipante a commissioni di gara;
- direttore dei lavori (Project manager);
- partecipante a gruppi di monitoraggio;
- partecipante a commissioni di collaudo.

Personale della funzione che eroga i servizi ICT di un fornitore

Interessato a evolvere la propria cultura tecnico informatica integrandola all'interno di una visione manageriale del contratto ICT che in esso deve vedere definiti tutti i presupposti per una efficace attività di governo:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di studi di fattibilità e offerte;
- responsabile del progetto (Project manager);
- responsabile del controllo di gestione del progetto (Project controller);
- responsabile del controllo qualità e dei collaudi interni (Quality controller);
- responsabile dell'erogazione di specifici servizi ICT.

Personale utente dei sistemi informativi automatizzati di una amministrazione

Interessato a partecipare attivamente alla fase di definizione dei requisiti dei servizi ICT per garantirsi il concreto rispetto delle proprie esigenze ed al tempo stesso comprendere cosa comportino contrattualmente:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di studi di fattibilità e atti di gara;
- partecipante a commissioni di gara;
- partecipante a commissioni di collaudo.

Personale della funzione di assicurazione qualità di un fornitore

Interessato a migliorare la conoscenza dei bisogni dell'amministrazione cliente:

- partecipante a gruppi di lavoro per la realizzazione di studi di fattibilità e offerte;
- responsabile dell'assicurazione e controllo qualità (Quality manager);
- responsabile dell'analisi della soddisfazione dell'utente (Customer satisfaction).

4.4 VANTAGGI DERIVANTI DALL'ADOZIONE DELLE LINEE GUIDA

Come già evidenziato a proposito dei destinatari delle Linee guida l'approccio fondato sulla concertazione fa sì che i vantaggi derivanti dall'adozione di queste Linee guida a favore delle amministrazioni trovino diretta corrispondenza con i vantaggi riferibili ai fornitori. Sinteticamente si può affermare che le Linee guida descrivono un approccio all'acquisizione di forniture ICT che facilita la redazione degli atti di gara alle amministrazioni e che, al contempo, migliora la valutazione dell'opportunità di partecipare alla gara e, se questa valutazione è positiva, semplifica la predisposizione dell'offerta al fornitore.

Dal punto di vista delle amministrazioni l'adozione delle Linee guida, oltre ovviamente a contribuire a migliorare la qualità dei servizi ICT acquisiti all'esterno, offre i seguenti vantaggi:

- **accelera la definizione di contratti ICT** permettendo di partire, non tanto da uno schema contrattuale da riempire, ma piuttosto dal modello proposto di descrizione delle forniture ICT in termini di attività, prodotti ed indicatori di qualità, organizzato in un insieme di contenuti atomici predefiniti ed autoconsistenti da estendere ed integrare tra loro;

- **omogeneizza gli atti di gara** predisposti dalle amministrazioni adottando il modello proposto di descrizione delle forniture ICT, senza rinunciare per questo alle inevitabili specificità che differenziano i contratti e le amministrazioni appaltanti;
- **facilita l'emissione dei pareri** su atti di gara che obbediscono ai razionali condivisi espressi nelle Linee guida, garantendo al contempo una maggiore omogeneità al lavoro dei singoli istruttori;
- **integra le culture necessarie alla acquisizione delle forniture ICT**, permettendo di condividere queste culture variegata ed eterogenee; migliorando la capacità di integrazione, contaminazione, dialogo costruttivo e cooperazione del personale degli uffici acquisti, legale, sistemi informativi automatizzati, oltre che degli utenti finali dei servizi acquistati, all'interno di gruppi di lavoro misti ai quali affidare la corretta definizione e gestione del processo di acquisizione;
- **permette di evidenziare e valorizzare** le best practices, che nelle Linee guida sono raccolte a rappresentare le esperienze pregresse fatte sul campo da amministrazioni e fornitori.

Dal punto di vista dei fornitori le Linee guida descrivono un approccio alla acquisizione di forniture ICT che:

- **aumenta la trasparenza delle gare**, riduce fortemente le possibili ambiguità presenti negli atti di gara, in questo modo contribuendo a ridurre sensibilmente i possibili contenziosi tra fornitore e stazione appaltante, sia in fase di gara (ricorsi), che, successivamente, in fase di governo del contratto (procedure di escalation), in questo modo favorendo una sana ed equilibrata competizione sul mercato;
- **permette di dare il giusto valore alla qualità dei servizi ICT offerti dal fornitore**, contrastando le logiche del ribasso di costo perverse quando attuate a detrimento della qualità minima imprescindibile per l'efficace ed efficiente utilizzo degli stessi servizi;
- **migliora la descrizione dei servizi ICT richiesti**, favorendo sia le scelte dei fornitori in merito alla partecipazione alle gare, che la predisposizione dell'offerta ed una più esatta valutazione dei rischi e stima dei costi;
- **riduce i costi di predisposizione delle offerte**, permettendo al fornitore di impostare e mantenere componenti d'offerta coerenti con il modello proposto da queste Linee guida, facilmente riutilizzabili ed assemblabili in fase di predisposizione dell'offerta.

5. Struttura e contenuti delle Linee guida

In considerazione della dimensione delle Linee guida attesa che complessivamente si aggira sulle 1.300 pagine circa, si è scelto di strutturare le Linee guida in diversi documenti. Peraltro i vantaggi conseguenti alla scelta di articolare le Linee guida in una collana di più documenti sono evidentemente quelli di:

- consentire un accesso più diretto alle tematiche di specifico interesse all'interno dell'imponente mole documentale;
- facilitare la creazione di percorsi di lettura differenziati in funzione del tipo di lettore tra le possibili tipologie di destinatari previste;
- facilitare lo scarico dei documenti in formato digitale dal sito Cnipa e da quelli delle Associazioni di categoria, soprattutto per quegli utenti in possesso di banda stretta;
- semplificare la necessaria manutenzione finalizzata ai successivi aggiornamenti;
- permettere rilasci progressivi sia delle versioni iniziali dei documenti che dei successivi aggiornamenti.

Da un punto di vista logico la struttura delle Linee guida consta di 6 documenti distinti che si è scelto di chiamare manuali:

- | | |
|--------------------------|---|
| • Manuale d'uso | “Presentazione e utilizzo delle Linee Guida” |
| • Manuale applicativo | “Strategie di acquisizione delle forniture ICT” |
| • Manuale applicativo | “Appalto pubblico di forniture ICT” |
| • Manuale operativo | “Dizionario delle forniture ICT” |
| • Manuale applicativo | “Esempi di applicazione” |
| • Manuale di riferimento | “Modelli per la qualità delle forniture ICT” |

I singoli Manuali sono stati redatti in modo da essere autoconsistenti, cosa che è stata ottenuta introducendo una certa ridondanza, e indipendenti, utilizzando eventualmente riferimenti ad altri manuali delle Linee guida. Di seguito si fornisce una sintetica descrizione di ciascuno dei manuali.

Manuale d'uso “Presentazione e utilizzo delle Linee guida”

Questo manuale è proprio quello che state leggendo in questo momento, è il documento introduttivo alle Linee guida (Getting Started) e la sua lettura è consigliata a chiunque voglia sapere cosa sono le Linee guida o le voglia utilizzare. La versione digitale del manuale è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato di sola lettura (formato .pdf).

Lo scopo di questo manuale non è quello di fornire “ricette contrattuali” di immediato utilizzo, questo è demandato alle singole classi di fornitura del Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT”, piuttosto quello di:

- evidenziare le motivazioni alla base delle Linee guida, illustrare il loro scopo, l’approccio adottato per la loro stesura, i destinatari ed i possibili percorsi di lettura, la struttura ed i contenuti, le modalità d’uso dei diversi documenti che compongono le Linee guida;
- esplicitare le Classi di fornitura elementari trattate nel Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT”;
- spiegare le modalità adottate di descrizione delle classi di fornitura ICT elementari e come usare le classi di fornitura per scrivere contratti e capitolati tecnici;

Manuale applicativo “Strategie di acquisizione delle forniture ICT”

Questo manuale illustra alle amministrazioni interessate all’acquisizione di forniture ICT i vantaggi ed i rischi delle possibili scelte strategiche da compiere propedeuticamente alla realizzazione di una gara. La versione digitale del manuale è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato di sola lettura (formato .pdf).

Lo scopo di questo manuale non è quello di fornire “ricette contrattuali” di immediato utilizzo, ma quello di sviluppare una serie di argomentazioni relative ai vantaggi ed ai rischi collegati alle possibili scelte strategiche che l’amministrazione appaltante deve compiere propedeuticamente alla realizzazione di una gara. Per questo il presente Manuale presenta ragionamenti, applicabili allo specifico contesto in cui si colloca l’amministrazione appaltante, in merito:

- alle possibili strategie di acquisizione delle forniture ICT (full o selective outsourcing di servizi ICT, business process outsourcing, insourcing e co-sourcing, joint venture, consorzi, project financing), ed alle implicazioni strategiche, organizzative, economiche ed operative legate alle diverse scelte oltre che ai fattori critici di successo;
- alle diverse strategie attuabili per quanto concerne il software applicativo (sviluppi ad hoc, reingegnerizzazione o riuso di software esistente, utilizzo di prodotti commerciali, utilizzo di software open source, soluzioni progettuali contro realizzazioni su specifiche);
- alle possibili architetture contrattuali (contratti quadro; lotto unico o suddivisione in più lotti delle forniture; integrazione di più contratti; utilizzo del subappalto);
- alle diverse tipologie di contratti ICT (fornitura di apparecchiature o sistemi ICT completi, locazione di apparecchiature o sistemi ICT completi, acquisto di programmi software, licenza d’uso di programmi software, sviluppo di software applicativo, prestazione di servizi ICT) ed all’organizzazione del contratto (corpo del contratto, capitolato, offerta);
- ai contenuti del contratto ICT (norme regolatrici, durata contrattuale, modalità di definizione dell’oggetto del contratto, modalità e condizioni della prestazione, modalità di controllo e verifica della prestazione, modalità di determinazione dei corrispettivi, forme di tutela).

Completano il manuale delle appendici che:

- delineano i fenomeni di lock in per l'ICT, ovvero le situazioni in cui l'amministrazione deve sostenere costi elevati nella transizione da una tecnologia ICT all'altra;
- accennano macroscopicamente alle architetture ICT, applicative e tecnologiche, dei sistemi informativi in cui collocare le strategie di acquisizione e l'appalto dei servizi ICT;
- introducono il tema delle modalità di stima delle dimensioni delle forniture ICT in particolare per lo sviluppo di software applicativo ed i sistemi;
- forniscono i riferimenti normativi relativi al subappalto.

Manuale applicativo “Appalto pubblico di forniture ICT”

Questo manuale illustra alle stazioni appaltanti le forniture ICT le conseguenze derivanti dalle possibili scelte ed approcci inerenti l'appalto. La versione digitale del manuale è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato di sola lettura (formato .pdf).

Lo scopo di questo manuale non è quello di fornire “ricette contrattuali” di immediato utilizzo, ma quello di esprimere ragionamenti applicabili alla gara che l'amministrazione deve realizzare coerentemente alle strategie di acquisizione delle forniture ICT definite. Questi ragionamenti a titolo di esempio riguardano:

- la scelta dell'oggetto e della modalità di fornitura (valutazione delle dimensioni della fornitura, individuazione dei requisiti tecnici, definizione della base d'asta, ecc.);
- la scelta della procedura di gara (asta pubblica, licitazione privata, appalto concorso, trattativa privata);
- la determinazione dei criteri di accesso alla gara (capacità economico-finanziaria, capacità tecnica, bilanciamento punteggio tecnico ed economico);
- l'attribuzione del punteggio tecnico (criteri di carattere generale, griglia di valutazione tecnica, punteggio tecnico minimo, valutazione delle offerte tecniche, ecc.);
- l'attribuzione del punteggio economico (scelta della formule economiche, ecc.);
- la prevenzione ad offerte anormalmente basse.

Manuale operativo “Dizionario delle Forniture ICT Elementari”

Questo manuale presenta il lessico dell'ICT raccolto in lemmi ordinati alfabeticamente. Come un comune dizionario questo manuale non si legge dalla A alla Z, ma si consulta specificatamente, lemma per lemma, in funzione delle proprie esigenze.

A questi lemmi ci si riferisce con il termine classi di fornitura ICT elementari, o più brevemente classi di fornitura. Ogni lemma del Dizionario rappresenta una specifica tipologia di fornitura nell'insieme di quelle che si sono ritenute necessarie per rappresentare compiutamente i contratti ICT delle pubbliche amministrazioni. La versione digitale del Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT” non è scaricabile dal sito Cnipa come un unico documento, ma è possibile farlo separatamente per ognuno dei suoi lemmi.

Ogni lemma del Dizionario è, come per i Manuali, autoconsistente e indipendente, in più ogni lemma è anche riutilizzabile. Questo significa che la versione digitale di ogni lemma è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato che permette di modificare il documento (for-

mato .doc). In un'ottica di riuso ciò consente la veloce ed immediata pratica del copia e incolla (cut & paste) allo scopo di costruire, a partire dai lemmi, contratti e capitolati tecnici.

È bene evidenziare che le classi di fornitura di cui si fornisce il riutilizzo del testo non eliminano la complessa attività di scrittura di contratti e capitolati tecnici; più semplicemente aiutano la scrittura di questi documenti fornendo materiale da riutilizzare. Nell'ottica del riuso particolare attenzione dovrà essere prestata alle imprescindibili e necessarie attività di specificazione e taratura delle classi di fornitura ICT elementari utilizzate e, successivamente, all'integrazione delle diverse classi di fornitura scelte in un unico e coerente contratto ICT.

Lo scopo di questo manuale è quello di fornire "ricette contrattuali", di immediato utilizzo, utili per rappresentare contrattualmente le esigenze della stazione appaltante, modificabili, copiabili e incollabili per l'elaborazione di contratti e capitolati tecnici. Il Dizionario è organizzato in una successione alfabetica di lemmi, ogni lemma prevede:

- **la descrizione della Classe di fornitura ICT elementare** (obiettivi, tipologie di utenza, ecc.); utile a far capire al lettore se quello che si sta leggendo è pertinente agli interessi del lettore; ad esempio se si deve contrattualizzare un servizio di call center, cercando nel Dizionario si trova il lemma "Assistenza all'utente", leggendone la descrizione si capisce che è proprio questa la classe di fornitura elementare pertinente, dove possiamo trovare le risposte a quello che ci serve;
- **l'esplicitazione di "regole" per l'uso della classe di fornitura** (modalità di definizione della fornitura, modalità di stima dei costi anche in funzione della qualità richiesta, vincoli e requisiti, standard e norme ecc.); utile a proporre al lettore suggerimenti sull'uso del lemma per la stesura dell'oggetto contrattuale, serve da guida per la redazione di un capitolato tecnico (va intesa come lista di controllo degli argomenti da trattare che da indicazioni su come trattarli);
- **la descrizione delle attività** di sviluppo e gestione operativa relative alla Classe di fornitura ed i relativi prodotti di queste attività che è conveniente assumano valenza di dovuto contrattuale (deliverables o elementi di fornitura); utile al lettore come traccia di partenza (comprende contenuti da poter virtualmente inserire all'interno di un capitolato tecnico senza necessità di grandi modifiche) riutilizzabile per scrivere contratti e capitolati tecnici;
- **una tabella che riassume attività, prodotti e indicatori di qualità**, utile al lettore come quadro sinottico che riassume il legame tra attività e relativi prodotti da queste realizzati ed identifica, in relazione ad entrambi, gli indicatori di qualità adottati per la classe di fornitura (elencando tutte le misure di qualità previste sia per le attività che i prodotti);
- **una scheda per ogni indicatore di qualità** (presente nella tabella di cui sopra) che lo descrive in modo privo di ambiguità identificando: la caratteristica di qualità a cui l'indicatore fa riferimento, la metrica e l'unità di misura con cui misurare l'indicatore, i dati elementari da rilevare per la misura, il periodo di riferimento su cui calcolare l'indicatore, la frequenza di esecuzione della misura dell'indicatore, le eventuali regole di campionamento, le formule di calcolo ed i relativi arrotondamenti da adottare, gli obiettivi che l'indicatore deve soddisfare espressi tramite valori soglia, le azioni contrattuali conseguenti al non raggiungimento degli obiettivi (azioni correttive, procedure di escalation, penali, ecc.), le possibili eccezioni da considerare nell'uso dell'indi-

catore (ad esempio l'indicatore potrebbe non applicarsi in fase di avviamento all'esercizio di un sistema o servizio); utile al lettore come traccia di partenza riutilizzabile, per scrivere contratti e capitolati tecnici inserendo indicatori di qualità privi di ambiguità, e per la taratura dell'indicatore nel proprio contesto contrattuale; in particolare dovranno essere analizzati ed eventualmente modificati i valori numerici degli obiettivi ed i valori soglia per gli indicatori, nonché le relative azioni contrattuali, tenendo conto delle specificità del contratto stesso;

- **un glossario** (facoltativo) specifico per la classe di fornitura; utile al lettore per la chiarificazione di acronimi e particolari terminologie tecniche della Classe di fornitura ad integrazione del glossario generale riportato nel Manuale di riferimento "Modelli per la qualità delle forniture ICT".

Per tutti i dettagli inerenti la motivazione alla base della dizione Classi di fornitura si rimanda al paragrafo successivo "Composizione dell'oggetto contrattuale". Per un elenco di tutte le classi di fornitura del Dizionario ed una loro descrizione si veda il paragrafo successivo "Classi di fornitura e processi trasversali".

Nel corso del tempo si prevede di incrementare i lemmi costituenti il Dizionario delle forniture ICT estendendo progressivamente la copertura dei servizi ICT trattati.

Manuale Applicativo "Esempi di applicazione"

Questo manuale aiuta a comprendere meglio le logiche di utilizzo delle Classi di fornitura ICT elementari contenute nel Manuale operativo "Dizionario delle Forniture ICT Elementari". La versione digitale del manuale è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato di sola lettura (formato .pdf).

Lo scopo di questo manuale non è quello di fornire "ricette contrattuali" di immediato utilizzo, ma quello di dare indicazioni utili per la costruzione di Capitolati tecnici a partire dalle Classi di fornitura elementari, attraverso esempi di applicazione delle Linee Guida a casi concreti. Gli esempi proposti consentono di approfondire i passi da compiere per definire la fornitura oggetto di un Capitolato tecnico, evidenziando:

- come individuare e personalizzare le Classi di fornitura di interesse a partire dalle esigenze che spingono una Amministrazione ad avviare una procedura di gara e come rappresentare diverse istanze di fornitura a partire da un'unica Classe di fornitura;
- come selezionare e personalizzare, tra quelli proposti per ciascuna Classe di fornitura, attività e prodotti (deliverables) da richiedere al Fornitore in esecuzione del contratto;
- come selezionare e personalizzare in funzione delle esigenze dell'Amministrazione, indicatori di qualità e valori soglia per le attività ed i prodotti richiesti;
- come descrivere la fornitura nel Capitolato tecnico, integrando Classi di fornitura e processi trasversali.

Il Manuale è strutturato in tre parti:

- nella prima si riprendono e si completano alcune considerazioni, in parte già rappresentate nei Manuali componenti le Linee guida, relative all'uso delle Classi di fornitura ed alle interazioni tra le classi stesse;

- nella seconda si presentano i passi logici da compiere per arrivare alla stesura del Capitolato tecnico, a partire dalle Classi di fornitura descritte nel Dizionario e si descrivono le modalità di selezione e personalizzazione di attività, prodotti, indicatori di qualità e valori soglia, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione;
- nella terza si presentano degli esempi concreti di costruzione di Capitolati tecnici a partire dalle indicazioni contenute nelle Linee guida.

Manuale di riferimento “Modelli per la qualità delle forniture ICT”

Questo manuale presenta i “Modelli per la qualità delle forniture ICT” illustrando gli standard e le logiche adottate per la descrizione delle forniture elementari e la definizione della loro qualità. La versione digitale del manuale è singolarmente scaricabile dal sito Cnipa in un formato di sola lettura (formato .pdf).

Diversamente dalle altre componenti delle Linee guida questo manuale non esprime “ragionamenti” o fornisce “ricette contrattuali” di immediata applicazione in fase di definizione o governo di un contratto ICT. Ciò nonostante si è ritenuto utile completare ed integrare i contenuti affrontati dalle Linee guida in un'ottica operativa e pragmatica con un Manuale di riferimento che fornisse i riferimenti culturali di base e puntamenti a possibili approfondimenti. Questi approfondimenti riguardano:

- i punti di vista per la definizione di qualità;
- i processi del ciclo di vita della generica fornitura;
- le categorie ed attributi di qualità della generica fornitura;
- il glossario (definizioni e acronimi);
- la bibliografia (testi, articoli, siti).

6. Dizionario delle forniture ICT

Di seguito si dà una definizione manageriale di contratto ICT, presentandone le principali tipologie. Questo fornisce gli argomenti per dimostrare come i presupposti per una efficace azione di governo sono frutto di un contratto ICT ben stipulato e negoziato dalle parti in causa.

Successivamente si sviluppano i ragionamenti che hanno portato alla scelta metodologica di impostare le Linee guida su una serie di componenti elementari, Classi di fornitura e Processi trasversali, che costituiscono gli elementi di base per costruire contratti ICT che prevedano variegati oggetti contrattuali senza per questo rappresentare soluzioni preconfezionate di istantaneo utilizzo.

Il Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT” raccoglie queste componenti elementari, Classi di fornitura e Processi trasversali, ordinandole alfabeticamente in lemmi. Di queste componenti elementari viene proposta una classificazione coerente con il Modello di e-Government della Pubblica Amministrazione proposto nelle Linee guida per lo sviluppo della società dell'informazione del febbraio 2002.

Il paragrafo si conclude descrivendo come ogni Classe di fornitura è descritta nel Dizionario.

6.1 CONTRATTI ICT

L'art. 1321 del codice civile dà una imprescindibile e sintetica definizione di contratto secondo la quale il contratto è l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale. Ancora l'art. 1655 del codice civile definisce il contratto d'appalto stabilendo che l'appalto è il contratto con il quale una parte assume con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in denaro. In ordine alla definizione di appalto bisogna infine rimarcare che il contratto di appalto si distingue:

- dal contratto d'opera, disciplinato dall'art. 2222 del codice civile, in quanto è caratterizzato dall'esistenza di una organizzazione d'impresa presso l'appaltatore mentre nel contratto d'opera risulta determinante la prestazione di lavoro personale dell'obbligato;
- dal contratto di compravendita di cosa futura, disciplinato dall'art. 1472 del codice civile, in quanto assume rilievo il risultato di un lavoro mentre nel contratto di compravendita la prestazione di una cosa.

Dalle definizioni riportate discende che un contratto inerente una fornitura ICT di beni o servizi, in quanto documento riprodotto l'accordo tra un cliente ed un fornitore per costituire e regolare tra loro il rapporto giuridico patrimoniale relativo all'appalto oggetto del

procedimento di aggiudicazione o di affidamento, deve rispettare i requisiti essenziali civilisticamente previsti, propri di tutti i contratti di appalto, e, in aggiunta, prevedere determinati elementi come evidenziato da queste Linee guida.

Difficile definire esaustivamente tutte le possibili categorie negoziali relative alle acquisizioni di forniture ICT, per questo ci limiteremo schematicamente alle seguenti tipologie di contratti:

- **contratto per la fornitura di apparecchiature ICT**, tipicamente costituite da grossi e costosi elaboratori, server, postazioni di lavoro, memorie di massa, periferiche di input ed output, reti locali e geografiche, sistemi di telecomunicazione, costituenti i componenti di un sistema informatico;
- **contratto per la fornitura chiavi in mano di un sistema ICT completo**, in cui il fornitore si fa carico della consegna e successiva integrazione delle diverse componenti costituenti il sistema presupposto imprescindibile affinché il sistema sia in grado di funzionare;
- **contratto per la locazione di apparecchiature ICT**, di cui il fornitore mantiene la proprietà;
- **contratto per la locazione di un sistema informatico completo**, spesso preconstituito, di cui il fornitore mantiene la proprietà;
- **contratto per l'acquisto di programmi software**, tipicamente costituiti da ambienti preconstituiti che, tramite operazioni di configurazione e parametrizzazione piuttosto che di codifica, svolgono la funzione di generatori di applicazioni;
- **licenza d'uso di programmi software**, che rappresenta un contratto atipico mediante il quale il fornitore trasferisce al cliente il godimento del software, per un tempo determinato o indeterminato, dietro il pagamento di un canone d'uso che può essere periodico od una tantum; le licenze solitamente riguardano software di base, costituito da sistemi operativi, ambienti transazionali, compilatori di linguaggi di programmazione e strumenti di supporto allo sviluppo del software; software di ambiente rappresentato da sistemi per la gestione di banche dati e sistemi informativi territoriali, sistemi di supporto alle decisioni; pacchetti applicativi per l'automazione d'ufficio e la produttività individuale;
- **contratto per lo sviluppo di software applicativo**, in cui il contratto prevede che il fornitore realizzi ex novo programmi applicativi rispondenti a specifici requisiti ed esigenze funzionali del cliente; ovvero realizzi delle funzionalità a partire da un pacchetto applicativo preconstituito; in questo caso si può distinguere tra appalto informatico, che costituisce la tipologia contrattuale ricorrente nei rapporti tra una pubblica amministrazione ed un'impresa, e contratto d'opera o contratto di prestazione di opera intellettuale, applicabili nell'ipotesi in cui un fornitore necessita per la realizzazione del software di specifiche competenze e per questo utilizzi in maniera prevalente dei prestatori d'opera solitamente costituiti da lavoratori autonomi;
- **contratto per la prestazione di servizi ICT**, afferenti ad una vasta gamma di servizi complessivamente riferibili allo sviluppo ed esercizio di un sistema informativo;
- **contratto di outsourcing di servizi ICT**, contratto con il quale il cliente affida al fornitore la responsabilità di gestire, in tutto o in parte (outsourcing globale o selettivo), il proprio sistema informativo e la connessa organizzazione delle attività al fine di assi-

curare le esigenze relative ai servizi forniti dal sistema informativo; al tempo stesso con un contratto di outsourcing il cliente trasferisce al fornitore, completamente o parzialmente, le proprie attività informatiche e le risorse umane ad esse dedicate, le infrastrutture informatiche, il software applicativo; per questo motivo il contratto di outsourcing appare complesso potendo contemplare al suo interno molte delle tipologie contrattuali precedentemente elencate, dalla fornitura o locazione di infrastrutture informatiche, alla licenza d'uso del software ed allo sviluppo di software applicativo, oltre che ovviamente la prestazione di diversi servizi informatici.

Occorre rilevare che i grandi contratti ICT presentano, praticamente sempre, un oggetto contrattuale composito che prevede sia forniture che servizi, nell'ambito delle possibilità sopra elencate. In tali ipotesi configurante il contratto misto, per cui l'oggetto contrattuale non è univocamente riconducibile ad un unico schema contrattuale ma contiene elementi propri di più categorie negoziali, la relativa disciplina viene individuata solitamente in base ai seguenti principi:

- principio della prevalenza economica, che prevede, qualora in un contratto si debbano realizzare più prestazioni riferibili a più tipologie contrattuali, di applicare la disciplina della prestazione che assume prevalenza economica;
- principio dell'accessorietà, che prevede, qualora in un contratto si debbano realizzare più prestazioni riferibili a più tipologie contrattuali ed alcune di tali prestazioni possano considerarsi accessorie rispetto ad una configurabile come principale, di estendere anche alle prestazioni accessorie il regime della prestazione principale.

Per il contratto misto nel settore pubblico la ricerca della volontà delle parti può trovare applicazione solamente nella fase di esecuzione del contratto al fine di individuare il regime contrattuale applicabile, ma risulta non utilizzabile nella fase di individuazione del contraente, o procedura di gara ad evidenza pubblica, in quanto la scelta della normativa applicabile alla gara non consente una commistione tra varie discipline.

La scelta delle Classi di fornitura ICT elementari descritte nel Manuale operativo "Dizionario delle forniture ICT" è sufficientemente vasta ed articolata da permettere la costruzione e rappresentazione di tutte le tipologie contrattuali sopra elencate e di tutte le loro possibili commistioni nella formulazione dei contratti misti.

Per raggiungere l'obiettivo di buon governo del contratto ICT è necessario che l'amministrazione si organizzi di conseguenza. Questo da un lato significa identificare i processi e le attività relativi alle forniture e servizi richiesti, nonché i documenti di supporto e di riscontro, oltre che le competenze e le responsabilità che intervengono nell'acquisizione della fornitura; dall'altro si traduce nella necessità di rappresentare una reale controparte rispetto al fornitore, cosa che si ottiene presidiando le funzioni essenziali alla gestione della relazione tra il cliente ed il fornitore, con un struttura organizzativa adeguata e con risorse professionali idonee.

Per far questo è necessario che l'amministrazione si appropri, culturalmente ed operativamente, degli strumenti di supporto al governo del contratto ICT ed all'attuazione della fornitura ICT abitualmente utilizzati dal fornitore per competere sul mercato. Questi strumenti si identificano:

- nella direzione lavori per la gestione del contratto (project management);
- nel monitoraggio degli indicatori di qualità e dei livelli di servizio e nella verifica del rispetto dei requisiti espressi contrattualmente (monitoring & control);

- nel collaudo dei prodotti e dei beni ICT, realizzati o distribuiti dal fornitore a supporto dei servizi ICT erogati (quality control);
- nell'utilizzo della certificazione di qualità dei processi messi in atto dal fornitore per erogare i servizi richiesti (quality insurance); non tanto allo scopo di selezionare il fornitore, ma, piuttosto, per garantire una migliore trasparenza, tracciabilità, verificabilità, delle attività da esso espletate;
- nel periodico confronto dei costi e delle misure dei livelli di servizio inerenti il proprio sistema informativo rispetto agli indicatori attinenti ad altre organizzazioni affini dai punti di vista funzionale, dimensionale, organizzativo e tecnologico (benchmark).

Nel quadro concettuale delineato il contratto ICT evidenzia una rilevanza strategica nel dover presidiare, in modo cooperativo tra cliente e fornitore, l'interezza delle prestazioni sui diversi piani interpretativi dei contenuti, dei costi, della qualità, delle responsabilità. Al tempo stesso il contratto manifesta una rilevanza operativa nel pianificare, regolamentare e controllare le prestazioni concordate tra il cliente, utente delle forniture e dei servizi, ed il fornitore. Ne consegue che il contratto è l'unico mezzo utile ad eliminare le possibili ambiguità nel rapporto tra le parti prima che queste effettivamente si presentino. Alla rilevanza strategica ed operativa il contratto ICT aggiunge il fatto di rappresentare il primo elemento di garanzia per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal cliente. Su questo elemento si fonda l'utilizzo degli strumenti di supporto al governo del contratto. In altre parole una direzione lavori, un monitoraggio, un'assicurazione e controllo di qualità efficaci, sono frutto di un contratto ICT ben stipulato e negoziato dalle parti in causa. Nel suo ruolo di elemento di garanzia il contratto costituisce la base di riferimento, il documento di riscontro, per la misura della qualità dei servizi erogati dal fornitore. Per questo deve compiutamente definire, oltre che i servizi oggetto del contratto, anche le attività e le responsabilità legate all'erogazione dei servizi, i livelli di qualità dei servizi, le modalità di misurazione di detti livelli di servizio. Per quanto detto il contratto ICT è l'elemento primario di una qualsiasi fornitura di beni o servizi, presupposto imprescindibile per l'azione di governo che il cliente dovrà esercitare nella fase di attuazione del contratto operata da parte del fornitore.

Se la normativa come visto ci permette facilmente di definire cosa sia un contratto, per cui, come già detto, questo è l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale, molto più difficile è dire cosa sia un buon contratto. Provocatoriamente si può affermare che un buon contratto è un contratto ben negoziato dalle parti in causa. Ovverosia un contratto per il quale il processo di negoziazione ha obbligato il cliente ed il fornitore ad esplorare aspetti latenti, possibili fonti di problemi, prima dell'emergere effettivo di questi ultimi nella fase di attuazione. Questo significa assumere un punto di vista manageriale, che, pur dovendo ovviamente tenere conto delle definizioni e dei vincoli espressi dal codice civile e dalla normativa comunitaria e nazionale in materia di appalto pubblico di servizi e di forniture, amplia da un punto di vista operativo e pragmatico la definizione di contratto già riportata.

L'assunzione di questo punto di vista permette di interpretare il contratto come la descrizione scritta e formalizzata di impegni da rispettare, da porre, in fase di stesura, in diretta relazione con gli obiettivi che il cliente intende raggiungere con il contratto, ed obblighi da onorare, che rappresentano i vincoli posti dal contesto in cui il contratto si sviluppa. Ad impegni ed obblighi si aggiungono regole e processi di relazione, che hanno lo scopo di

regolare l'interazione tra le diverse parti coinvolte nell'attuazione del contratto nelle diverse situazioni immaginabili. Anche queste debbono essere elaborate dalle parti all'interno del processo di negoziazione propedeutico alla firma del contratto.

Il ruolo giocato da un contratto ICT e, conseguentemente, l'attenzione che è necessario porre nella sua stesura assume sempre maggiore importanza all'aumentare:

- della complessità dei servizi, dei rischi e del valore dei servizi;
- dell'importanza del fattore temporale legato alla durata del contratto;
- delle dimensioni delle organizzazioni del cliente e del fornitore.

I servizi, rispetto alla fornitura di beni, risultano usualmente di non facile definizione. Ciò in concomitanza del fatto che la stessa tipologia di servizio può dipendere fortemente dall'amministrazione cliente, soprattutto per quanto concerne progetti di sviluppo o integrazione di sistemi. Il valore del servizio non è direttamente proporzionale al costo sopportato per ottenerlo, ma si lega soprattutto all'entità economica dei possibili danni derivanti dall'errata o mancata erogazione o sospensione del servizio. Dimensione, potenzialmente maggiore di diversi ordini di grandezza rispetto al costo del servizio, espressa in funzione della dimensione del bacino d'utenza del servizio e della criticità da questo espressa per l'utenza. Il fattore temporale, quando i tempi richiesti per l'attivazione del servizio sono ristretti ed essenziali al fine del successo del progetto, impone un'elevata parallelizzazione delle attività. Cosa che, a sua volta, rende più critica la pianificazione delle stesse, più difficile l'assorbimento di ritardi legati ad eventuali imprevisti. Le organizzazioni dell'amministrazione e del fornitore devono innanzitutto conoscersi ed amalgamarsi, successivamente dotarsi di protocolli e procedure di comunicazione ed interazione fino a stabilire un linguaggio realmente comune.

6.2 COMPOSIZIONE DELL'OGGETTO CONTRATTUALE

Per quanto sinora detto stilare un contratto ICT non è un'operazione banale che possa svolgersi in tempi affrettati, magari utilizzando un modello standard di contratto. Purtroppo, nonostante si possano individuare elementi comuni ai contratti ICT, non esiste uno standard che possa essere ritenuto universalmente valido ed applicabile. Ogni contratto ICT è conseguentemente un atto a se stante, frutto di requisiti espressi dagli utenti dei servizi esternalizzati, certamente migliorabile sulla base delle esperienze precedentemente fatte sia dal cliente che dal fornitore. Per questi motivi nelle Linee guida non si propongono generici schemi di soluzioni contrattuali di discutibile significato e praticabilità. Più pragmaticamente da un lato, soprattutto nei Manuali applicativi inerenti le "Strategie di acquisizione delle forniture ICT", l'"Appalto pubblico di forniture ICT", gli "Esempi di applicazione", si sviluppa un quadro concettuale, relativo alle caratteristiche del contratto ICT ed una rete di argomentazioni che identificano le principali tematiche che l'amministrazione appaltante, già proiettandosi nel suo futuro ruolo di direttore dei lavori, deve affrontare nella stesura del contratto e che deve chiaramente rappresentare all'interno delle clausole contrattuali; dall'altro si forniscono una serie di componenti elementari, riunite nel Manuale operativo "Dizionario delle forniture ICT", che costituiscono gli elementi di base per costruire contratti misti che prevedano variegati oggetti contrattuali senza per questo rappresentare soluzioni preconfezionate di istantaneo utilizzo.

La suddivisione delle forniture ICT, di cui normalmente si enfatizza l'integrazione, in componenti distinte può in alcuni casi sembrare artificiosa. Come si è detto i contratti ICT si riferiscono quasi sempre a più tipi di fornitura, integrati fra loro, che magari partecipano alla erogazione di un unico servizio. Si è tuttavia scelta la strada di una descrizione modulare per rendere possibile una individuazione analitica degli elementi specifici di ogni tipologia di fornitura e per poterne dominare la complessità.

Classi di fornitura

Si è detto come l'approccio alla rappresentazione della poliedricità dei contratti ICT ha previsto la forzosa e, in qualche caso, artificiosa scomposizione dell'oggetto contrattuale in componenti elementari allo scopo di ottenere Classi di fornitura sufficientemente circoscritte e per questo più facili da descrivere e utilizzare. Ne consegue che la scrittura di un contratto a partire dalle Classi di fornitura inverte il processo e richiede una composizione delle componenti elementari generate. Riassumendo, queste Linee guida vedono l'oggetto contrattuale di un generico contratto ICT composto in più classi di fornitura elementari ognuna rappresentata da una o più istanze. Un esempio aiuta a chiarire il concetto di classe in relazione a quello di istanza.

Immaginiamo un contratto ICT con il quale una amministrazione, con 600 dipendenti, 100 al centro ed i restanti nelle 10 sedi sparse sul territorio nazionale, intenda acquisire tre distinte procedure software che andranno realizzate ad hoc: la procedura A, della dimensione stimata di 900 function point, che automatizza il front office, supporta la missione istituzionale dell'amministrazione permettendo a cittadini e imprese l'accesso on-line ai procedimenti amministrativi; la procedura B, di 200 function point, che automatizza il back office; la procedura C, di 400 function point, che sarà utilizzata per un tempo limitato solo da pochi dipendenti per elaborare uno studio demografico. Unitamente allo sviluppo di software applicativo l'amministrazione intende rinnovare l'hardware di ognuna delle sue sedi territoriali, 10 server e 500 postazioni di lavoro, e rifare tutta la rete locale della sede centrale, una LAN di 100 nodi predisponendo anche le connessioni verso tutte le sedi periferiche. L'amministrazione già gestisce operativamente i propri sistemi informativi automatizzati ed anche la gestione delle nuove procedure sarà a suo carico. Però intende affidare allo stesso fornitore anche l'attività gestione di un call center che serve tutti i suoi dipendenti e che in media gestisce 300 chiamate giornaliere.

Utilizzando le Classi di fornitura identificate nel Dizionario possiamo rappresentare l'oggetto contrattuale relativo ai bisogni dell'amministrazione come segue:

CLASSI DI FORNITURA	N.	ISTANZE	CARATTERISTICHE ISTANZA
Sviluppo SW	3	procedura A	900 Function Point, alta qualità
		procedura B	200 Function Point, media qualità
		procedura C	400 Function Point, bassa qualità
Fornitura HW	2	dipartimentali	10 Server
		postazioni di lavoro	500 PC
Sviluppo Reti	2	LAN sede centrale	100 Nodi, banda stretta
		WAN periferie	10 Nodi, banda larga
Assistenza utente	1	call center nazionale	300 chiamate/GG

Come si vede le Classi di fornitura elementari sono solo 4, relative allo sviluppo di software, alla fornitura di hardware, allo sviluppo di reti ed all'assistenza per gli utenti. Le Classi di fornitura raggruppano un insieme di servizi ICT, istanze di fornitura, che presentano caratteristiche omogenee per finalità e per modalità di sviluppo, gestione operativa, manutenzione. Le istanze di fornitura sono complessivamente 8. Tutte e tre le procedure afferiscono alla Classe di sviluppo software, ma poiché le loro caratteristiche si differenziano in termini sia quantitativi che qualitativi è necessario trattarle contrattualmente ereditando dalla Classe di fornitura sviluppo software l'impianto contrattuale generale, ma specificando logiche di costo e di qualità diverse caso per caso. Solo la Classe di fornitura assistenza all'utente ha una sola istanza.

La scrittura del contratto può partire dalle 4 Classi di fornitura che devono essere "coniugate" a formare le 8 istanze di fornitura, ognuna di queste viene ad avere la valenza di un accordo sui livelli di servizio (service level agreement) della istanza di fornitura. Il contratto è la cornice che definisce le regole generali all'interno delle quali collocare le singole istanze di fornitura.

Una classe di fornitura rappresenta per questo l'astrazione di un insieme di possibili diverse forniture tutte tra loro differenti per caratteristiche dimensionali e qualitative, le istanze di fornitura che trasformano l'astrazione nei casi reali.

È questa un'ulteriore ragione per evidenziare nuovamente come le Classi di fornitura di cui si fornisce il riutilizzo del testo non eliminano la complessa attività di scrittura di contratti e capitolati tecnici.

Nell'adozione delle Linee guida lo sforzo per trasformare più Classi di fornitura in un contratto è: da un lato, quello di specificazione delle istanze di fornitura; dall'altro, quello di integrazione delle diverse istanze di fornitura generate in un unico e coerente contratto ICT. Ciò nonostante l'adozione delle Classi di fornitura e dei principi alla base della loro descrizione, fornisce utili spunti e suggerimenti, aiuta e velocizza la scrittura dei contratti, li rende più coerenti internamente limitando il rischio di descrivere istanze di fornitura in modo disomogeneo.

Per un elenco di tutte le Classi di fornitura del Dizionario ed una loro descrizione si veda il paragrafo successivo "Classi di fornitura ICT e Processi trasversali".

Processi trasversali

Nell'illustrare il precedente esempio si è detto che il contratto è la cornice che definisce le regole generali all'interno delle quali collocare le singole istanze di fornitura redatte in conformità alle Classi di fornitura. Vediamo che anche per la definizione di questa cornice contrattuale le Linee guida, in particolare sempre il Manuale operativo "Dizionario delle forniture ICT", offrono un adeguato supporto. Questo richiede di introdurre un nuovo concetto, quello di Processo trasversale. La cornice contrattuale che definisce le regole comuni a tutte le Classi di fornitura e a tutte le istanze è costruita partendo da questi Processi trasversali.

Tutte le Classi di fornitura sono descritte in relazione al ciclo di vita delle forniture ICT adottato nelle presenti Linee guida derivato dalla norma UNI CEI ISO/IEC 12207:2003 (per maggiori dettagli si rimanda al Manuale di riferimento "Modelli per la qualità delle forniture ICT"). Questo ciclo di vita delle forniture ICT si articola in processi primari di sviluppo, gestione operativa, manutenzione, ai quali si affiancano processi di supporto ed organizzativi, per questo motivo questi ultimi si dovrebbero trovare replicati all'interno di ogni Classe di fornitura.

È evidente che l'assemblamento in una unica cornice contrattuale di più Classi di fornitura consiglia che i processi di supporto ed organizzativi vengano ad essere condivisi tra tutte le classi di fornitura utilizzate per garantire semplicità e coerenza all'impianto contrattuale.

In altre parole è conveniente che i processi di supporto ed organizzativi siano esattamente i medesimi per tutte le Classi di fornitura, ciò significa che le Classi di fornitura si differenziano una dall'altra solo nella descrizione dei processi primari.

Dovendo allora pervenire alle componenti elementari alla base della costruzione del contratto si è scelto di rappresentare nel Manuale operativo "Dizionario delle forniture ICT", a fianco delle Classi di fornitura, questi processi di supporto ed organizzativi che hanno caratteristica di trasversalità rispetto alle Classi di fornitura. Questo ha permesso di descrivere i processi di supporto ed organizzativi una sola volta invece che replicarli, praticamente identici, all'interno di ogni classe di fornitura.

L'esempio più chiaro è costituito dal processo organizzativo denominato Gestione, sostanzialmente l'attività di project management della fornitura (da non confondere con il processo primario di Gestione operativa che ha il significato di conduzione sistemi o di erogazione del servizio), e dal processo organizzativo denominato Documentazione, che riguarda la gestione della documentazione.

Evidentemente una qualsiasi fornitura (insieme di attività) è soggetta ad essere gestita e produce documentazione. Altrettanto evidentemente in un contratto vorremmo attuata una pianificazione integrata delle attività relative alle diverse Classi di fornitura che produca un'unica pianificazione dei lavori (piano di progetto) ed un unico rapporto di stato avanzamento lavori (SAL) ed una gestione della documentazione omogenea. Questo significa che la Gestione e la Documentazione di più Classi di fornitura vengono attuate effettuando le stesse attività descritte in un processi trasversali alle Classi stesse.

Ciò non toglie che le modalità con cui effettuare delle attività trasversali possano cambiare da una Classe di fornitura. Ad esempio prendendo in considerazione le due Classi di fornitura "Sviluppo e MEV di software ad hoc" e "Trattamento documentale e acquisizione dati" calcoleremo lo stato avanzamento lavori per entrambe le classi, quindi effettueremo la stessa attività del processo di Gestione, ma in modi differenti: misurando la quantità di punti funzione del software collaudato per la prima Classe di fornitura e contando i caratteri alfanumerici acquisiti per la seconda.

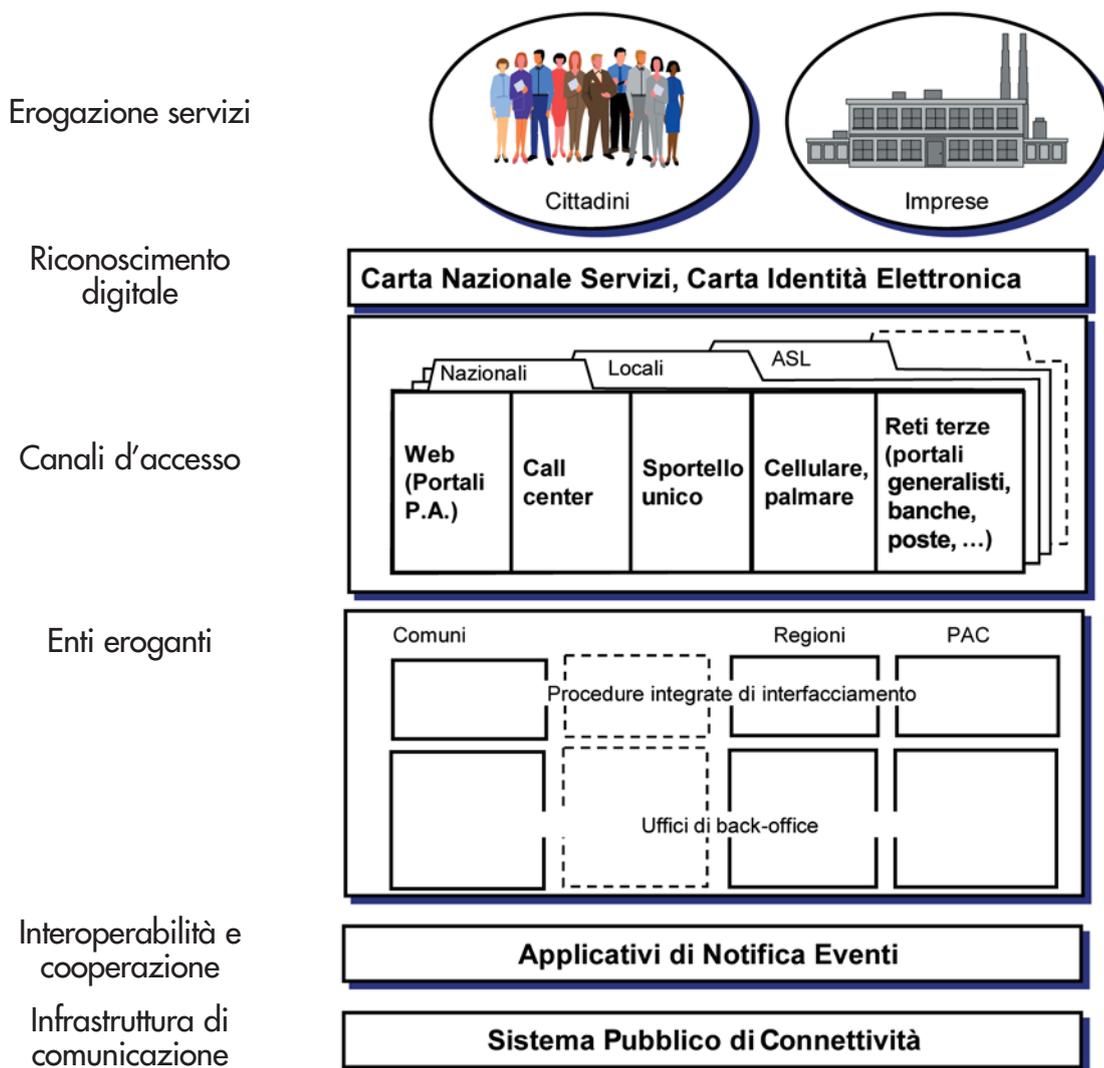
Per un elenco dei Processi trasversali si veda il paragrafo successivo "Classi di fornitura ICT e Processi trasversali", per una esaustiva descrizione dei Processi trasversali si veda il Manuale di riferimento "Modelli per la qualità delle forniture ICT".

6.3 CLASSI DI FORNITURA ICT E PROCESSI TRASVERSALI

L'approccio seguito per l'identificazione delle Classi di fornitura elementari ha previsto, da un lato l'analisi dell'offerta di mercato dei servizi ICT delle principali aziende protagoniste del mercato ICT, dall'altro l'analisi della domanda di servizi ICT da parte della Amministrazione Centrale per quanto emerge dai pareri richiesti al Cnipa.

Nonostante nel Dizionario delle forniture ICT le classi di fornitura siano elencate in ordine alfabetico, di seguito, nel presentare le classi di fornitura, si è scelto di adottare uno schema classificatorio che riprende l'architettura del modello di e-Government, di cui alle Linee guida per lo sviluppo della società dell'informazione del febbraio 2002, raffigurata nel seguente schema.

Modello di e-Government della Pubblica Amministrazione



La stratificazione proposta dal Modello di e-Government della Pubblica Amministrazione si articola in sei elementi chiave:

- **Erogazione servizi** - Un insieme di servizi che dovranno essere resi disponibili attraverso modalità innovative e ad un livello di qualità elevato a utenti-clienti (cittadini ed imprese). Per focalizzare gli sforzi di sviluppo, sono stati individuati alcuni servizi prioritari dal punto di vista degli utenti-clienti, che saranno considerati nelle iniziative di digitalizzazione. Questi servizi saranno forniti con un unico punto di accesso anche se implicano l'intervento di più Amministrazioni. Le complessità interne alla Pubblica Amministrazione verranno cioè mascherate all'utente/cliente.
- **Riconoscimento digitale** - Modalità di riconoscimento dell'utente e di firma sicura attraverso la Carta di Identità Elettronica, la Carta Nazionale dei Servizi e la firma digitale.

- **Canali di accesso** - Una pluralità di canali innovativi attraverso cui l'utente accede ai servizi offerti: Internet, call center, cellulare, reti di terzi.
- **Enti eroganti** - Un back office efficiente ed economicamente ottimizzato dei diversi enti eroganti.
- **Interoperabilità e cooperazione** - Standard di interfaccia tra le Amministrazioni che consentano comunicazioni efficienti e trasparenza verso l'esterno.
- **Infrastruttura di comunicazione** - Un'infrastruttura di comunicazione che colleghi tutte le Amministrazioni.

Nella versione attuale (la 1.0 del 25 gennaio 2005) i lemmi del Dizionario delle forniture ICT sono complessivamente 35, per la precisione 31 Classi di fornitura e 4 Processi trasversali. Questi lemmi sono organizzati secondo uno schema classificatorio, adottato coerentemente al modello di e-Government, organizzato su tre livelli di specificazione contraddistinti da un codice rispettivamente ad una, due e tre cifre.

Di seguito presentiamo lo schema classificatorio ed i lemmi del Dizionario delle forniture ICT indicando per ciascun livello il codice e la denominazione adottati e, quando necessario, una sintetica descrizione per maggiore chiarezza.

Le Classi di fornitura, che corrispondono solo al terzo livello, hanno il codice a tre cifre, un acronimo fatto di tre lettere e la denominazione evidenziata in grassetto. Gli altri strati della classificazione hanno la denominazione in maiuscolo ed il solo codice numerico.

CODICE 1. SERVIZI PER L'UTENTE

Sono servizi volti ad ampliare l'offerta di servizi direttamente accessibili agli utenti e/o ad assistere l'utente nell'utilizzo dei servizi. Ricadono in questa classe tutti i servizi di cui gli utenti finali hanno diretta percezione. Gli utenti finali possono essere cittadini e/o imprese che per esempio accedono direttamente ad una applicazione dell'amministrazione (mediante totem, telefono, portale, applicazione WEB, ecc.) o dipendenti delle Amministrazioni.

CODICE 1.1 SVILUPPO E MANUTENZIONE EVOLUTIVA APPLICAZIONI

Comprende la progettazione, la realizzazione, il collaudo, l'installazione e l'avviamento del software presso il cliente. Comprende inoltre la Manutenzione evolutiva (MEV) del software.

Codice 1.1.1 SSW Sviluppo e MEV di software ad hoc

Sviluppo di software specifico per il cliente (mediante linguaggi di III e IV generazione, Object Oriented, WEB Based, ecc.). Include lo sviluppo di applicazioni "custom" e la reingegnerizzazione di software pre-esistente.

Codice 1.1.2 PSW Personalizzazione e MEV di prodotti esistenti

Attività volte alla personalizzazione di software già in uso presso un'altra entità organizzativa, in una logica di riuso.

Codice 1.1.3 SSC Sviluppo e MEV mediante soluzioni commerciali

Attività di integrazione, personalizzazione e/o parametrizzazione di componenti/ packages/ piattaforme di mercato (CRM; ERP; e-procurement; Knowledge and Content Management).

CODICE 1.2 GESTIONE E MANUTENZIONE APPLICAZIONI

Esercizio di attività applicative presso il cliente (Application Management), ivi compresa l'attività di analisi delle relazioni tra applicazioni software e proposta di modifiche.

Codice 1.2.1 GSW Gestione applicativi e Basi Dati

Include tutte le attività connesse alla gestione di prodotti software, quali la conduzione funzionale, il monitoraggio delle applicazioni, la gestione delle configurazioni software, l'amministrazione di Basi Dati; il backup e restore di Basi Dati.

Codice 1.2.2 MAC Manutenzione correttiva ed adeguativa (MAC)

Per manutenzione correttiva si intende la diagnosi e la rimozione delle cause e degli effetti dei malfunzionamenti delle procedure e dei programmi; per manutenzione adeguativa si intende l'attività di manutenzione volta ad assicurare la costante aderenza delle procedure e dei programmi alla evoluzione dell'ambiente tecnologico del sistema informativo ed al cambiamento dei requisiti (organizzativi, normativi, d'ambiente).

Codice 1.2.3 MSW Migrazione e conversione applicazioni

Il processo di migrazione consiste nell'analisi delle funzionalità applicative e della tecnologia, scelta della nuova architettura, conversione del codice e dei dati su nuova tecnologia, test per l'eliminazione di errori/ridondanze e infine documentazione sia del codice che dei dati.

CODICE 1.3 ASSISTENZA ALL'UTENTE E FORMAZIONE

Attività finalizzate a fornire un supporto completo agli utenti delle forniture informatiche sotto forma di assistenza e/o di formazione.

Codice 1.3.1 ASS Assistenza in remoto e in locale

Include servizi centralizzati a distanza di informazione e supporto (Help Desk, Contact center, Call center, CRM) per gestire problematiche informative o operative, relativamente a processi sostenuti da attività informatiche. Include servizi di informazione e supporto presso l'utente (Assistenza on site) per gestire problematiche informative o operative, relativamente a processi sostenuti da attività informatiche.

Codice 1.3.2 FOR Formazione e addestramento

Include servizi di formazione o addestramento erogati sia in maniera tradizionale da un docente in aula o mediante e-learning sincrono (aule connesse in remoto con tutor in loco), che attraverso tecnologie informatiche e multimediali (CAI, CBT, titoli multimediali su Cd-rom e DVD, e-learning asincrono, ecc.). Include le attività di addestramento sul campo complementari alla formazione vera e propria (training on the job).

CODICE 2. SERVIZI PER L'INTEROPERABILITÀ E LA COOPERAZIONE

Trattasi di servizi di sviluppo e gestione di sistemi che includono componenti di vario tipo (software, tecnologie e servizi) e sono volti a far interoperare e/o cooperare diversi sottosistemi nell'ambito di una stessa Amministrazione o di diverse Amministrazioni.

CODICE 2.1 SERVIZI DI INTEGRAZIONE

Attività finalizzate all'integrazione (system integration) di componenti e sistemi hardware e software.

Codice 2.1.1 ISW Integrazione di prodotti software e basi dati

Integrazione di componenti e sistemi software (Data Warehouse, Web enabling di sistemi legacy, Intranet e Internet, ecc.). Integrazione di applicativi (legacy, custom, off-the-shelf e pacchetti) ed integrazione application to application, inter-intra sistemi informativi di una o più organizzazioni.

Codice 2.1.2 ISI Integrazione di sistemi e infrastrutture

Integrazione di componenti hardware, software di base e reti.

CODICE 2.2 SERVIZI APPLICATIVI**Codice 2.2.1 ASP Servizi applicativi in modalità ASP**

Erogazione da remoto di applicazioni pre-customizzate su infrastruttura condivisa. Si tratta di servizi applicativi, quali ad esempio la posta elettronica via Web o i servizi di gestione del protocollo informatico e dei flussi documentali, che non richiedono per l'utilizzo l'acquisizione da parte dell'utente di infrastrutture specifiche e conseguenti investimenti iniziali.

Codice 2.2.2 PEL Posta elettronica**Codice 2.2.3 PEC Posta elettronica certificata****Codice 2.2.4 INT Servizi Internet**

Includono i servizi di collegamento a Internet (trasferimento file, terminale virtuale, accesso a www, accesso a News, ecc.).

Codice 2.2.5 WEB Gestione contenuti WEB

Si tratta delle cosiddette attività di content management.

CODICE 2.3 RICONOSCIMENTO DIGITALE**Codice 2.3.1 CFD Certificazione delle firma digitale**

Tali servizi possono intendersi compresi nella gestione delle attività documentali in formato elettronico, includendo il workflow.

CODICE 3. SERVIZI INFRASTRUTTURALI

Sono servizi volti a sviluppare, integrare e gestire sistemi, propedeutici e/o di supporto ai precedenti.

CODICE 3.1 SERVIZI PER LE RETI**Codice 3.1.1 SRT Sviluppo Reti**

Include tutte le attività di progettazione, realizzazione (cablaggio degli edifici; ...), installazione e configurazione delle apparecchiature.

Codice 3.1.2 GMR Gestione e manutenzione reti

Include tutte le attività di: Network Management (monitoraggio della rete e delle apparecchiature, gestione centralizzata delle configurazioni); change management: (cambiamenti dell'hardware e del software delle apparecchiature); manutenzione delle apparecchiature, gestione delle anomalie e dei malfunzionamenti.

CODICE 3.2 SERVIZI PER I SISTEMI**Codice 3.2.1 SSI Sviluppo sistemi**

Include tutte le attività di progettazione, realizzazione, installazione e configurazione dei sistemi.

Codice 3.2.2 GSI Gestione sistemi

Include tutte le attività di: System Management (monitoraggio sistemi, gestione centralizzata delle configurazioni, distribuzione del software); change management (cambiamenti dell'hardware, dei sistemi operativi e dei prodotti software di base).

Codice 3.2.3 MSI Manutenzione sistemi

Include tutte le attività di: manutenzione delle apparecchiature e del software di base e d'ambiente, gestione delle anomalie e dei malfunzionamenti.

CODICE 3.3 SERVIZI DI SICUREZZA

Servizi di sicurezza sia logica che fisica, che includono la gestione della infrastruttura tecnologica hardware e software legata alla security (Antivirus, IDC, firewall, ecc.).

Codice 3.3.1 SIL Gestione della sicurezza logica**Codice 3.3.2 SIF Gestione della sicurezza fisica****CODICE 3.4 SERVIZI DI GESTIONE DOCUMENTALE****Codice 3.4.1 TDO Trattamento documentale e acquisizione dati**

Include tutte le attività di: archiviazione ottica; conservazione sostitutiva; logistica e spedizione; acquisizione di dati (alfanumerici, raster, vettoriali).

CODICE 3.5 SERVIZI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

Codice 3.5.1 CLS Controllo dei livelli di servizio

Include tutte le attività volte a rilevare, registrare e rendicontare all'amministrazione, l'andamento dei servizi rispetto ai requisiti contrattuali.

CODICE 3.6 SERVIZI DI DESKTOP

Codice 3.6.1 GPL Gestione e manutenzione delle postazioni di lavoro

Gestione complessiva di un elemento atomico ripetibile (ad es. per un posto di lavoro completo, il servizio include installazione, configurazione e gestione applicazioni).

CODICE 4. SERVIZI DI CONSULENZA E BODY RENTAL

CODICE 4.1 SERVIZI PROFESSIONALI

Codice 4.1.1 CON Consulenza

Include tutte le attività di consulenza strategica, organizzativa, operativa, volte a realizzare: interventi di Business Process Reengineering (BPR); Studi di Fattibilità; attività di analisi e di sintesi a supporto delle decisioni aziendali, eventualmente tese alla definizione degli obiettivi strategici dell'azienda; attività di analisi per migliorare il valore dei processi aziendali; attività di analisi per la definizione e la gestione dei processi di cambiamento innovativo; attività di analisi e di disegno di sistemi informativi, tese alla definizione delle procedure informatiche da realizzare per il corretto funzionamento dei processi.

Codice 4.1.2 DLA Direzione lavori

Include le attività di direzione lavori eseguite per conto di una amministrazione su un contratto ICT stipulato dalla stessa amministrazione con un altro fornitore: controllo dello stato avanzamento lavoro; monitoraggio dei livelli di servizio; gestione delle non conformità; sono le attività di monitoraggio dei contratti ICT di cui di cui all'articolo 13, comma 2, del decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39 da attuarsi secondo le modalità indicate nella Circolare 28 dicembre 2001, n. AIPA/CR/38.

Codice 4.1.3 MCS Misura della Customer Satisfaction

Include tutte le attività di: progettazione e realizzazione del sistema di misura (questionari, campioni su cui effettuare le misure, metodi di analisi dei dati, ecc.); esecuzione delle indagini; elaborazione ed analisi dei risultati; rendicontazione dei risultati attraverso la produzione di report.

CODICE 4.2 SERVIZI DI BODY RENTAL

Codice 4.2.1 IMD Ingegneria e Mano d'opera

Include tutte le attività a consumo risorse (body rental) utilizzate o per attività ad alto contenuto professionale (esperti), o per attività che richiedano professionalità specifiche (servizi progettuali, data entry, operatore telefonico).

CODICE 5. FORNITURA DI BENI**CODICE 5.1 FORNITURA DI PRODOTTI HARDWARE E SOFTWARE****Codice 5.1.1 FPD Prodotti Hardware e Software**

Fornitura di: infrastrutture hardware (mainframe e host, sistemi midrange e dipartimentali, postazioni di lavoro e workstation, periferiche tra cui a titolo di esempio stampanti, scanner, sottosistemi a disco, librerie robotizzate, ecc.); apparecchiature di rete; licenze d'uso di software di base, software d'ambiente software di sviluppo, software di rete, pacchetti applicativi.

CODICE 6. PROCESSI TRASVERSALI ALLE CLASSI DI SERVIZIO

Con riferimento al modello di ciclo di vita delle forniture ICT adottato nelle presenti Linee guida (derivato dalla norma UNI CEI ISO/IEC 12207:2003), si elencano di seguito i processi trasversali alle diverse Classi di fornitura ICT elementari.

CODICE 6.1 PROCESSI DI SUPPORTO**Codice 6.1.1 PGD Documentazione****Codice 6.1.2 PGC Gestione della Configurazione****Codice 6.1.3 PAQ Assicurazione della Qualità****CODICE 6.2 PROCESSI ORGANIZZATIVI****Codice 6.2.1 PGE Gestione e Processi Organizzativi**

Le classi di fornitura sopra elencate sono le 35 (31 Classi di fornitura e 4 Processi trasversali) inserite all'interno della versione attuale (la 1.0 del 25 gennaio 2005) del Dizionario delle forniture ICT. Si è già detto come l'evoluzione delle Linee guida contempli anche l'allargamento delle Classi di fornitura elementari ad altri servizi ICT. In questo senso, pur non facendo parte di questa prima edizione delle Linee guida, sono già in fase di predisposizione altre Classi di fornitura (i codici ne esprimono la collocazione all'interno dello schema classificatorio sopra esposto) tra le quali:

Codice 2.2.6 ABD Accesso a Banche dati**Codice 2.3.2 CNS Gestione della Carta Nazionale dei Servizi****Codice 3.3.3 DRE Disaster Recovery****Codice 3.4.2 WFM Gestione elettronica dei documenti**

Concludiamo la presentazione delle Classi di fornitura ricordando che l'articolazione in Classi di fornitura ha il solo scopo di facilitare l'utilizzo delle Linee guida. Per questo sono possibili sovrapposizioni e correlazioni tra classi, di cui si deve tenere conto nella stesura di contratti e capitolati tecnici, qualora, ed è il caso più frequente, essi comprendano più Classi di fornitura. Anche nei confronti dei tre processi primari in cui si articola una fornitura: sviluppo, gestione operativa e manutenzione, a volte si è preferito accorpare le fasi, altre volte trattare come classi di fornitura separate i processi di sviluppo, gestione operativa e manutenzione. Per esempio, in relazione alla classificazione di cui sopra, per quanto riguarda i servizi infrastrutturali relativi ai sistemi, lo sviluppo, la gestione operativa e la manutenzione sono stati rappresentati come Classi di fornitura separate, mentre invece per l'assistenza all'utente lo sviluppo, la gestione operativa e la manutenzione sono trattati nella medesima classe di fornitura. La scelta è stata dettata da ragioni di praticità, accorpendo quelle fasi che sono fortemente integrate, o che difficilmente possono essere oggetto di forniture separate. Sono state invece lasciate separate quelle forniture estremamente complesse che per semplicità si è voluto trattate in modo indipendente.

È da rimarcare che la scomposizione dell'oggetto contrattuale in singole Classi di fornitura, essendo una astrazione necessaria a generare i mattoni elementari con i quali a ritroso comporre i contratti ICT, non significa che nei contratti reali ogni Classe di fornitura di cui al precedente elenco sia acquisibile in modo separato.

A titolo di esempio consideriamo sempre le classi di fornitura inerenti i servizi per i sistemi. Come già detto in questo caso si è scelto di suddividere in tre Classi di fornitura rispettivamente le attività di sviluppo, gestione operativa e manutenzione dei sistemi.

È certamente possibile immaginare una strategia di acquisizione di queste forniture in cui l'amministrazione affidi tramite gara lo sviluppo di un sistema ad un fornitore A e faccia direttamente in casa la gestione operativa e la manutenzione. In questo caso è opportuno che all'interno del contratto con il fornitore A siano inserite opportune clausole volte a regolamentare il passaggio di consegne del sistema e ad attenuare la difficoltà per l'amministrazione dell'avviamento all'esercizio del sistema.

In alternativa è ancora possibile che, a valle dello sviluppo del sistema, l'amministrazione esternalizzi la gestione operativa e la manutenzione affidandole tutte e due insieme tramite una unica successiva gara ad un altro fornitore B. Anche in questo caso è opportuno che il contratto con il fornitore A dettagli le modalità di trasferimento del sistema al successivo gestore, il fornitore B.

Quello che è certamente assolutamente sconsigliabile è l'affidamento disgiunto della gestione operativa e della manutenzione a due distinti fornitori, B e C, per il tramite di due distinte gare. Ciò in conseguenza dell'elevata interrelazione esistente tra le Classi di fornitura gestione sistemi e manutenzione sistemi che genererebbe conflitti e sovrapposizioni tra l'operato dei fornitori B e C con la prevedibile conseguenza di non discernere con facilità eventuali responsabilità in caso di malfunzionamenti del sistema gestito.

Come contro esempio immaginiamo che, in aggiunta ai servizi per i sistemi l'amministrazione intenda affidare all'esterno anche servizi infrastrutturali di gestione della documentazione per il trattamento documentale ed l'acquisizione dati. Se la gestione operativa e la manutenzione del sistema sono state affidate tramite gara al fornitore B, si potrà procedere con una distinta gara ad affidare il trattamento documentale ad un nuovo fornitore C. Questo in conseguenza della facilità con la quale si possono definire le interfacce

tra le Classi di fornitura trattamento documentale e acquisizione dati e le Classi di fornitura inerenti i sistemi.

Concludendo le singole Classi di fornitura presentate e descritte nel Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT” debbono essere composte per costruire i contratti ICT valutando attentamente, sia le problematiche di integrazione all’interno del contratto, che le logiche di interfaccia verso altri contratti, che, in parallelo, che successivamente, l’amministrazione intenda stipulare con altre gare e conseguentemente potenzialmente con altri fornitori.

Per maggiori informazioni sull’utilizzo integrato delle Classi di fornitura e dei Processi trasversali si rimanda agli esempi contenuti nel Manuale applicativo “Esempi di applicazione”.

6.4 MODALITÀ DI DESCRIZIONE DELLE CLASSI DI FORNITURA

Ricordiamo che per Classe di fornitura intendiamo un insieme di attività, volte allo sviluppo e/o gestione operativa e/o manutenzione di beni e servizi ICT, che presentano caratteristiche omogenee per finalità e stretta interrelazione per modalità di realizzazione e gestione e che, ai fini di questo manuale, vengono astrattamente considerate come componenti elementari per la costruzione di un contratto ICT o capitolato tecnico.

Un contratto ICT nella quasi totalità dei casi comprende più classi di fornitura e, per ognuna, più istanze di forniture. Questo perché le modalità di acquisizione e di verifica della qualità possono variare in funzione delle specificità di ogni singola istanza di fornitura e sono significativamente influenzate, tra l’altro, dalla organizzazione e dalle modalità di acquisizione adottate. Una Classe di fornitura si compone di diverse attività tra di loro interagenti (flussi di lavoro) che prevedono l’emissione ed il trasferimento di prodotti (semilavorati dei flussi di lavoro) da una attività all’altra. Nella generica Classe di fornitura tutti i prodotti evidenziati sono elementi di fornitura contrattualmente previsti (deliverables) e, proprio per questo, oggetto di verifica, validazione e accettazione da parte della stazione appaltante nel corso di esecuzione del contratto. Ogni Classe di fornitura viene identificata da un codice (di tre cifre X.Y.Z) e da un acronimo (di tre lettere ABC) univoci e da una denominazione più estesa di facile comprensione (per esempio 4.1.2 – DLA - Direzione lavori).

Ogni Classe di fornitura è descritta da un lemma del Dizionario delle forniture ICT a se stante, strutturato secondo uno schema uniforme, il quale contiene tutti gli elementi atti alla sua univoca identificazione e descrizione in modo tale da rendere individuabile in modo chiaro e senza ambiguità l’appartenenza di una fornitura alla sua Classe. Illustrando la struttura delle Linee guida si è accennato a questa strutturazione con la quale ciascun lemma descrittivo una Classe di fornitura viene redatto:

- descrizione della Classe di fornitura ICT elementare;
- esplicitazione di “regole” per l’uso della Classe di fornitura;
- descrizione delle attività ed i relativi prodotti;
- tabella che riassume attività, prodotti e indicatori di qualità;
- scheda per ognuno degli indicatori di qualità presenti nella tabella di cui sopra;
- glossario (facoltativo) specifico per la Classe di fornitura.

Ogni lemma, oltre a parti testuali descrittive, fa uso di esempi, matrici di correlazione, semplici diagrammi di flusso, orientati a migliorare l'efficacia e la comprensione della descrizione. I diagrammi di flusso (facoltativi) sono utilizzati all'interno di quei lemmi che trattano delle Classi di fornitura più complesse. In questo caso aiutano a comprendere meglio il loro funzionamento, affiancandosi alla descrizione testuale ed in successione delle attività, per arricchirla con l'evidenziazione del reticolo di flussi di lavoro che connette le attività. I diagrammi di flusso utilizzano le seguente simbologia coerente con una descrizione orientata ai processi:

- le attività sono rappresentate da rettangoli all'interno dei quali è riportata la denominazione, o il codice, dell'attività;
- i prodotti che escono da una attività attesi per quella Classe di fornitura sono indicati con delle linee connesse a quella attività ed orientate, cioè provviste di una freccia al capo opposto; ogni linea riporta nelle sue prossimità la denominazione del prodotto; i prodotti in uscita da una attività possono essere prodotti finiti, in questo caso l'estremità della linea con la freccia non è connessa a nessuna altra attività, è libera; in alternativa sono semilavorati che prodotti da una prima attività passano ad una successiva attività, in questo caso l'estremità della linea con la freccia è connessa alla seconda attività, è occupata;
- opzionalmente tutte le attività relative alla Classe di fornitura possono essere racchiuse in una cornice rettangolare nel caso in cui per maggior chiarezza si sia ritenuto di inserire nel diagramma di flusso attività o prodotti esterni alla Classe di Fornitura ma con essa interrelati.

Di seguito si approfondisce la strutturazione standard dei lemmi del Dizionario delle forniture ICT descrittivi una Classe di fornitura, strutturazione che si applica invariata anche ai Processi trasversali. Un lemma si struttura in paragrafi. Di seguito ogni paragrafo del generico lemma è evidenziato in grassetto corsivo, mentre sono evidenziate solo in corsivo informazioni di particolare importanza comunque contenute nei paragrafi.

Descrizione della Classe di fornitura

Contiene la descrizione della Classe, effettuata in modo esauriente, senza ambiguità, per consentire al lettore di comprendere se una determinata fornitura che gli interessa può essere ricondotta alla Classe di fornitura che sta leggendo. Sono indicati esempi e casi specifici che servono a definire meglio la classe, a indicarne l'estensione, oltre che ad identificare eventuali casi di esclusione. Nei casi in cui una classe di fornitura si articoli in più beni o servizi ICT viene descritto ciascuno di essi.

Modalità di definizione della Fornitura (per la stesura dell'oggetto contrattuale)

Nella stesura dell'oggetto contrattuale vanno indicati: obiettivi; utenza; dimensione; vincoli e requisiti; standard e norme applicabili.

Obiettivi

Sono indicati gli obiettivi che una Classe di fornitura si prefigge di raggiungere. Possono esistere istanze di fornitura simili per modalità tecniche di realizzazione, che tuttavia sono differenziate in relazione agli scopi specifici. I relativi requisiti di qualità possono infatti essere anche molto diversi.

Per esempio la realizzazione di un sito web a supporto di una specifica iniziativa limitata nel tempo non avrà gli stessi requisiti di un sito istituzionale destinato a rimanere attivo negli anni, pur se le modalità realizzative e la tecnologia sono simili.

Utenza

Sono indicati gli utenti della Classe di fornitura precisando, se necessario, una loro articolazione nei confronti degli elementi che costituiscono la fornitura. Per esempio, una fornitura complessa può essere costituita da molti elementi ognuno dei quali ha una differente tipologia di utente; così come, d'altro canto, una medesima fornitura può trovare insieme di utenti diversi. L'utenza è segmentata in modo da potervi riferire i propri specifici requisiti di qualità, ove opportuno. Per esempio considerando una procedura software, chi la usa (utente finale) è interessato alla sua usabilità, mentre chi la gestisce (utente gestore) alla sua manutenibilità. L'utenza viene suddivisa in utenza interna ed esterna alla stazione appaltante.

Utenza interna:

- dipendente amministrativo che si occupa dei procedimenti amministrativi rivolti ai cittadini e le imprese o dei procedimenti per il funzionamento dell'amministrazione;
- dipendente tecnico informatico che si occupa del funzionamento dei sistemi informativi automatizzati dell'amministrazione.

Utenza esterna:

- cittadino o impresa;
- altra amministrazione.

Particolare attenzione viene posta nella identificazione dell'utente e del committente, nel caso non coincidano. Il caso tipico è quello dei servizi on-line realizzati da una amministrazione come stazione appaltante a favore di cittadini ed imprese (utenti finali).

Dimensione

Vengono individuate e definite le variabili di dimensionamento della fornitura, con eventuali elementi di scalabilità, che impattano su costi, rischi, qualità. Ciò serve ad orientare la scelta dei parametri che descrivono i requisiti di qualità della fornitura e le sue misure.

A titolo di esempio di parametri di dimensionamento possiamo pensare al numero di function point per lo sviluppo software, numero di utenti serviti (bacino di utenza) per servizi di assistenza all'utente finale, alla misura del volume di traffico per servizi di rete.

L'identificazione degli aspetti dimensionali è conveniente che sia correlata a quelli qualitativi. Ad esempio una applicazione destinata a servire decine di migliaia di utenti sarà caratterizzata da parametri di servizio che una applicazione rivolta ad un limitato numero di utenti non necessita.

Vincoli e requisiti

Sono indicati vincoli e requisiti che caratterizzano la fornitura e che orientano la scelta degli attributi di qualità. Sono considerati, in particolare, i seguenti elementi, nel caso costituiscono un vincolo o un requisito contrattuale:

- sede di erogazione;

- finestra temporale di consegna e di erogazione;
- metodi e strumenti di sviluppo;
- formati e supporti di documentazione;
- risorse per lo sviluppo, l'erogazione e l'esercizio (persone, ambiente HW e SW);
- prestazioni minime richieste;
- condizioni al contorno e necessità di integrazione con applicazioni e sistemi esistenti.

Standard e norme

Sono elencati standard, norme nazionali e internazionali di riferimento, che vanno seguiti nell'esecuzione della fornitura. Per esempio direttive dell'Unione Europea, direttive MIT, circolari e deliberazioni Cnipa, norme ISO ed IEC.

Modalità di stima dei costi anche in funzione della qualità richiesta

Sono individuate e descritte le grandezze che rappresentano i principali fattori di costo (driver) per:

- la determinazione del prezzo base d'asta;
- la scelta del livello di qualità adeguato.

Le indicazioni hanno valore qualitativo o semi-quantitativo non essendo possibile fornire modelli generalizzati. Gli aspetti quantitativi sono tipicamente sviluppati nel corso dello studio di fattibilità propedeuticamente alla redazione degli atti di gara. Vengono indicate le relazioni tra le caratteristiche di qualità ed il costo della fornitura nei seguenti due casi:

- quando le relazioni di costo non sono lineari nei confronti dei parametri di dimensionamento, rappresentando la forma dell'andamento di questa funzione (esponenziale, logaritmica, ecc.);
- quando può essere associato un diverso costo a differenti livelli di qualità del servizio ICT offerto.

Descrizione delle attività e dei prodotti

Il ciclo di vita adottato per le forniture ICT (derivato dalla norma dalla norma UNI CEI ISO 12207:2003) ed i processi primari, organizzativi e di supporto in cui il ciclo di vita si articola sono descritti nel Manuale di riferimento "Modelli per la qualità delle forniture ICT" nel quale per ciascun processo si individuano, con le opportune astrazioni, attività e prodotti. Per ogni Classe di fornitura, coerentemente al ciclo di vita richiamato, sono scomposti in attività i processi applicabili afferenti ai processi primari di sviluppo, gestione operativa, manutenzione. Coerentemente con la descrizione data della Classe di fornitura vengono qui identificate e personalizzate, in relazione alle peculiarità di una Classe di fornitura, le attività dei processi primari che risultano significative per importanza e criticità. Queste attività sono dettagliate per precisare:

- prodotti in ingresso all'attività (semilavorati, dati, documenti, beni hw e sw, ecc.);
- descrizione di dettaglio dell'attività;
- prodotti in uscita dall'attività.

La scomposizione di ciascun processo è fatta ad un livello di dettaglio che consenta di individuare gli elementi di fornitura prodotti dalle attività (deliverables) che possono essere oggetto di verifica, validazione e accettazione da parte della stazione appaltante nel corso di esecuzione del contratto. Questi elementi di fornitura (prodotti) possono essere costituiti da documenti, software, infrastrutture hardware. Per quanto riguarda gli elementi di fornitura costituiti da documenti, ove opportuno sono ulteriormente dettagliati:

- la denominazione del documento, scelta in modo da fornire indicazioni sui suoi contenuti;
- una breve descrizione delle finalità e dei contenuti;
- una indicazione della frequenza tipica di produzione.

Nel caso di Classi di fornitura legate tra loro o che presentano sovrapposizioni, le attività sono richiamate in tutte le Classi. L'uso di questo approccio ridondante garantisce la completezza della trattazione e l'autoconsistenza di ogni Classe di fornitura.

Per esempio, la fornitura di Posta Elettronica di regola prevede anche la fornitura di Sistemi. Nella suddivisione in classi esse danno origine a due diverse classi di fornitura. L'Analisi dei Requisiti viene svolta in maniera congiunta e, preferibilmente, allocata nella fornitura dei Sistemi. L'attività Analisi dei Requisiti viene inserita anche nella classe Posta Elettronica, con un riferimento alla Classe (per esempio Sviluppo Sistemi) che si considera primaria per lo svolgimento dell'attività stessa e per la verifica dei relativi prodotti (deliverables).

Le attività relative ai processi organizzativi e di supporto del Ciclo di vita adottato per le forniture ICT, i cosiddetti Processi trasversali, non sono di regola descritte perché messe a fattore comune e trattate all'interno dei lemmi del Dizionario delle forniture ICT che descrivono i Processi trasversali. Di regola sono invece indicati i documenti relativi alle attività di questi Processi trasversali che costituiscono elementi di fornitura (deliverables) della classe di fornitura. In tutti questi casi viene fatto riferimento al processo trasversale a cui il documento si riferisce ad esso rimandando per maggiori dettagli.

Indicatori di qualità

Alle attività ed ai prodotti di ogni Classe di fornitura sono associati i relativi indicatori di qualità. Ogni indicatore afferisce ad una caratteristica o sottocaratteristica di qualità, per una esaustiva presentazione di queste caratteristiche di qualità si rimanda al Manuale di riferimento "Modelli per la Qualità delle Forniture ICT".

Nel caso di indicatori di qualità che si applichino ad attività e prodotti che fanno riferimento ai processi organizzativi e di supporto (Processi trasversali), viene fornito esplicitamente il riferimento al processo. È all'interno del lemma del Dizionario delle forniture ICT che descrive lo specifico Processo trasversale che questi indicatori sono individuati e descritti.

A titolo di esempio questo si applica agli indicatori di puntualità nella consegna e di tempestività qualora essi non riflettano direttamente una specifica caratteristica richiesta dalla Classe di fornitura. Gli indicatori di puntualità e di tempestività sono infatti descritti nel processo di gestione (project management) trattato in uno specifico lemma del Dizionario delle forniture ICT. Come contro esempio un indicatore temporale direttamente riferito alla caratteristica di una specifica Classe di fornitura è dato dal tempo di risposta di un call-center,

questo indicatore è per questo coerentemente descritto nel lemma del Dizionario delle forniture ICT relativo alla Classe di fornitura Assistenza all'Utente.

Alcuni indicatori di qualità sono di tipo statico nel senso di indipendenti dal tempo (si pensi ad esempio all'usabilità di un prodotto software che non subisce modifiche), altri presuppongono l'osservazione nel tempo e sono quindi di tipo dinamico (rimanendo sul software si pensi alla difettosità misurata in un certo periodo di riferimento). I servizi, in particolare, a differenza dei beni sono caratterizzati esclusivamente da indicatori di qualità dinamici.

Per quanto riguarda le attività, gli indicatori di qualità descrivono il modo con cui l'attività viene svolta e la visibilità data all'esterno. Per quanto riguarda il prodotto fornito, gli indicatori descrivono le caratteristiche intrinseche del prodotto stesso. Per maggiore chiarezza si consideri il seguente esempio.

Nell'ambito del processo di sviluppo una attività è la "Analisi dei requisiti" che dà come risultato il prodotto "Specificazione dei requisiti" o "Requisiti base della fornitura", un documento in cui sono descritti i requisiti espressi, impliciti ed obbligatori che devono essere soddisfatti nelle attività successive. Un indicatore del livello di qualità per l'attività "Analisi dei requisiti" è la "Tempestività", dal momento che essa condiziona lo svolgimento di tutte le attività successive in termini temporali. La tempestività può essere misurata come tempo di ritardo o percentuale in più rispetto alla durata prevista. Per quanto riguarda il prodotto "Specificazione dei requisiti", un indicatore del livello di qualità è la "Accuratezza", intesa come la capacità dei requisiti indicati di fornire corrette o concordate indicazioni, non ambigue, con il necessario grado di precisione sulle modalità di realizzazione della fornitura. La misura può essere data dalla percentuale di requisiti che risultano "accurati" alla lettura fatta da un esperto.

Tabella degli Indicatori di qualità

All'inizio del paragrafo del lemma dedicato all'esposizione degli indicatori di qualità è presente una tabella sinottica che riepiloga tutte le attività, i prodotti e gli indicatori di qualità che si applicano alla Classe di fornitura o al Processo trasversale se il lemma si riferisce ad esso. Ogni riga della tabella è costruita con la seguente logica:

- nella prima colonna "Attività" è indicato il nome di una attività descritta nel paragrafo precedente a quello dedicato agli indicatori di qualità; se l'attività non è indicata è la stessa di quella della riga precedente;
- nella seconda colonna "Prodotto", o è indicato il nome di un prodotto realizzato dall'attività di cui alla colonna precedente, o la casella è lasciata vuota; in questo secondo caso significa che l'indicatore di qualità, di cui alla quarta colonna, si riferisce all'attività e non al prodotto;
- nella terza colonna "Caratteristica / sottocaratteristica" di qualità sono sempre riportate la caratteristica e la sottocaratteristica di qualità alla quale l'indicatore di qualità, di cui alla quarta colonna, afferisce; per una esaustiva presentazione di queste caratteristiche di qualità si rimanda al Manuale di riferimento "Modelli per la Qualità delle Forniture ICT";
- nella quarta colonna "Indicatore / Acronimo" è sempre riportata la denominazione e l'acronimo che identificano univocamente l'indicatore di qualità; detto indicatore si

riferisce all'attività, di cui alla prima colonna, se il prodotto, di cui alla seconda colonna, non è indicato e direttamente al prodotto se questo è indicato nella seconda colonna;

- nella quinta colonna "Riferimento", solo nel caso di attività o prodotti non direttamente descritti nel lemma, perché relativi ad un Processo trasversale o sviluppati in una altra Classe di fornitura, è indicato il Processo trasversale o la Classe di fornitura cui fare riferimento.

Un esempio di questa tabella degli indicatori di qualità è riportato nella pagina seguente.

ESEMPIO DI TABELLA DEGLI INDICATORI DI QUALITÀ

NOME DELLA CLASSE DI FORNITURA: 3.2.2 GSI Gestione Sistemi				
ATTIVITÀ	PRODOTTO	CARATTERISTICA/ SOTTOCARATTERISTICA	INDICATORE/ACRONIMO	RIFERIMENTO
Analisi dei Requisiti	Requisiti base della fornitura	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Progettazione del Servizio di Gestione	Specifica del servizio	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
	Specifica di realizzazione del servizio	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Progettazione Collaudo del Servizio di Gestione	Specifica di collaudo	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Realizzazione e Collaudo		Efficienza/Efficienza temporale	Rispetto della scadenza contrattuale - RSC	PGE Gestione
	Verbale di collaudo	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Progettazione test e collaudo delle modifiche	Specifiche di test	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
	Specifiche di collaudo	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Test delle modifiche	Rapporto di test	Efficienza/Efficienza temporale	Rispetto della scadenza contrattuale - RSC	PGE Gestione
		Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Collaudo delle modifiche	Verbale di collaudo	Efficienza/Efficienza temporale	Rispetto della scadenza contrattuale - RSC	PGE Gestione
		Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Gestione delle prestazioni	Rapporto di prestazione	Efficienza/Efficienza temporale	Rispetto della scadenza contrattuale - RSC	PGE Gestione
	Rapporto di prestazione	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Gestione della Schedulazione	Piano di schedulazione	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
	Schedulazione delle attività predeterminate e periodiche	Funzionalità/Accuratezza	Correttezza della esecuzione delle attività schedulate standard - CASS	
	Schedulazione delle attività derivanti dalle richieste estemporanee	Funzionalità/Accuratezza	Correttezza della esecuzione delle attività schedulate derivanti da richieste estemporanee - CASS	
Gestione delle malfunzioni HW/SW	Rapporto di malfunzione	Efficienza/tempestività	Tempestività nella rilevazione del problema - TRP	
Conduzione operativa e monitoraggio		Affidabilità/Rispetto dell'affidabilità	Disponibilità - DIS1	
		Affidabilità/Ripristinabilità	Durata delle interruzioni del servizio - DDIS	
	Registro di conduzione operativa	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione
Gestione dello storage	Rapporto sullo spazio utilizzato	Funzionalità/Accuratezza	Rispetto degli standard documentali - RSD	PGD Documentazione

Scheda Indicatore di qualità

Nel lemma che descrive una Classe di fornitura per ogni indicatore di qualità definito nella tabella di cui sopra (cioè per ognuna delle righe in cui la tabella si sviluppa a parte le interazioni), immediatamente di seguito alla tabella stessa viene allegata una scheda. Le schede seguono lo stesso ordine delle righe della tabella che funge in questo modo da indice degli indicatori di qualità

Ogni scheda descrittiva di un indicatore di qualità fornisce un certo numero di informazioni, utili alla sua corretta ed univoca interpretazione, nonché alla definizione del modo di misurarlo e di valutarlo in relazione a valori obiettivo o valori soglia. Queste informazioni sono:

- Classe di fornitura
- Caratteristica / Sottocaratteristica
- Indicatore/Misura
- Sistema di gestione delle misure
- Unità di misura
- Dati elementari da rilevare
- Periodo di riferimento
- Frequenza esecuzione misure
- Regole di campionamento
- Formula di calcolo
- Regole di arrotondamento
- Obiettivi (valori soglia)
- Azioni contrattuali
- Eccezioni

Nella pagina seguente si fornisce un esempio di scheda descrittiva di un indicatore di qualità dalla quale è facile dedurre il senso delle informazioni precedentemente elencate, in ogni caso dopo la scheda di esempio ognuna delle informazioni di cui sopra viene commentata.

ESEMPIO DI SCHEDA INDICATORE DI QUALITÀ

CLASSE DI FORNITURA	GESTIONE SISTEMI
CARATTERISTICA/SOTTOCARATTERISTICA	AFFIDABILITÀ/RISPETTO DELL’AFFIDABILITÀ
Indicatore/Misura	Disponibilità del sistema – DIS1
Sistema di gestione delle misure	<p>La disponibilità viene misurata contando il numero dei fermi non programmati di sistema e la loro durata, nell’arco della finestra di erogazione del servizio.</p> <p>L’indicatore relativo alla disponibilità dei sistemi riguarda la disponibilità dell’intera infrastruttura hardware e software necessaria all’erogazione di una applicazione verso l’utente finale e non quindi la disponibilità di un singolo elemento del sistema.</p> <p>L’indicatore relativo alla disponibilità dei sottosistemi (CICS, DB2,...) e prodotti del middleware (Web Server, Application Server, ecc.) in questo contesto riguarda la disponibilità delle prestazioni o la fruizione dell’applicazione nella sua interezza (per esempio a seguito della caduta di un CICS potrebbero solo degradare le prestazioni oppure potrebbe essere indisponibile l’applicazione solo ad una parte dell’utenza).</p> <p>In sede contrattuale sono indicati gli elementi di configurazione oggetto di misurazione.</p> <p>La finestra di erogazione da considerare è quella definita contrattualmente.</p> <p>Per esempio: dal lunedì al venerdì, esclusi festivi, per 8 ore al giorno, 9.00 - 13.00 e 14.00 - 18.00</p>
Unità di misura	Percentuale
Dati elementari da rilevare	<ul style="list-style-type: none"> • Data e ora di fermo (al minuto) • Data e ora di riattivazione (al minuto)
Periodo di riferimento	3 mesi
Frequenza esecuzione misure	4 volte l’anno
Regole di campionamento	<p>Vanno considerati i fermi non programmati, non dovuti all’applicazione, rilevabili dal log di sistema e/o dai registri di conduzione operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fermi occorsi e risolti nel periodo di osservazione corrente • Fermi occorsi nel periodo di osservazione precedente e risolti in quello corrente.
Formula di calcolo	<p>Dati necessari</p> <ul style="list-style-type: none"> • durata del fermo • tempo totale = tempo contrattuale di erogazione del servizio nel periodo di riferimento (esclusi i fermi programmati) <p>La disponibilità si rappresenta come</p> $DIS1 = \frac{\text{Tempo_totale} - \sum \text{Durata_fermo}}{\text{Tempo_totale}} \times 100$
Regole di arrotondamento	<p>La percentuale va arrotondata alla frazione decimale di punto sulla base del secondo decimale</p> <ul style="list-style-type: none"> • per difetto se la parte decimale è ≤ 0,05 • per eccesso se la parte decimale è > 0,05
Obiettivi (valori soglia)	<p>Obiettivi</p> <p>DIS1 ≥ 99,9% (per sistemi ad alta disponibilità)</p> <p>DIS1 ≥ 98,5% (per gli altri sistemi)</p>
Azioni contrattuali	Per ogni 0,1 % di disponibilità inferiore all’obiettivo si applica una penale di importo compreso tra lo 0,5% e l’1% del corrispettivo relativo al periodo di riferimento per i sotto-sistemi critici e compresa tra lo 0,1% e lo 0,5% per gli altri.
Eccezioni	L’applicazione delle regole contrattuali inizia dopo un periodo di avviamento stabilito contrattualmente

Classe di fornitura

Richiama la classe di fornitura cui si applica l'indicatore di qualità.

Caratteristica /Sottocaratteristica

Richiama la caratteristica o la sottocaratteristica di qualità secondo il modello adottato per il quale si rimanda al Manuale di riferimento "Modelli per la Qualità delle Forniture ICT".

Indicatore/Misura

Riporta il nome dell'Indicatore di qualità ed il relativo acronimo.

Sistema di gestione delle misure

Ad ogni indicatore di qualità è associato un sistema di gestione delle misure in grado di garantirne:

- la precisione;
- l'accuratezza;
- la rintracciabilità;
- il mantenimento (dei dati misurati e delle registrazioni);
- la fruibilità dei risultati alle parti interessate a conoscerli per la presa di decisioni sulla fornitura o su successive forniture.

Questo sistema, che deve possibilmente coincidere con il sistema stesso di gestione tecnica o amministrativa della fornitura, viene descritto precisandone, a seconda dei casi:

- i vincoli organizzativi;
- le modalità di conservazione delle informazioni (tempi, supporti, ecc.);
- le modalità di aggregazione dei dati;
- le modalità di pubblicazione dei dati e dei relativi report.

I dati di base necessari per l'elaborazione dell'indicatore di qualità possono provenire da diverse fonti:

- risultati di prove e collaudi;
- indagini sugli utenti e loro segnalazioni;
- rapporti sui problemi emersi, compresi quelli sugli strumenti di sviluppo e gestione;
- richieste di modifiche;
- verifiche ispettive e rapporti di assessment;
- riesame e controlli;
- dati operativi e funzionali del prodotto o servizio;
- condizioni interne o esterne al prodotto o servizio.

Le modalità di acquisizione dei dati necessari per l'elaborazione dell'indicatore di qualità possono essere diverse:

- da sistemi automatici (log automatici relativi a tempi di esecuzione, tempi di risposta, tempi di attesa, tempi di CPU, date, volumi di servizio, ecc.);

- da questionari (distribuiti sistematicamente, indagini mirate o periodiche a campione, ecc.);
- da interviste (telefoniche, ad personam dopo l'erogazione di un servizio di assistenza all'utente, ecc.);
- da strumenti di misura, in questo caso vanno applicati agli strumenti di misura le regole della taratura, in modo da garantire la precisione e l'accuratezza della misura.

I risultati delle misure possono essere rappresentati in vari modi, la forma tabellare si presta bene per effettuare confronti tra valore osservato, valore obiettivo, soglie, ecc. I grafici hanno particolare efficacia espressiva, quindi sono consigliati, eventualmente in abbinamento alle tabelle stesse.

Per ogni misura è consigliato indicare (nella stesura dei contratti) il metodo o i metodi di rappresentazione proposti o consigliati. Ciò rende omogenea la rappresentazione nel caso di successive forniture dello stesso bene e tra diverse forniture, e rende possibile lo scambio di dati sintetici in modo semplice ed immediato.

Nel caso di grafici, vanno indicati i limiti (valori soglia) e va specificato se il grafico va letto nel senso che il valore più alto è il migliore o, al contrario che il valore più basso è il migliore. In questo caso si suggerisce di rappresentare una freccia (rivolta verso l'alto o il basso) con la punta verso il valore migliore.

Di particolare efficacia può essere la rappresentazione della distribuzione di frequenza del parametro misurato, per valutare se il processo sia o meno sotto controllo.

Unità di misura

Viene indicata l'unità di misura e, qualora non si tratti di grandezze di uso comune, ne viene anche spiegato l'utilizzo, soprattutto se si tratta di parametri di contenuto economico.

Dati elementari da rilevare

Sono indicati i dati elementari necessari per il calcolo dell'indicatore. Per le misure di qualità percepita la valutazione è spesso numerica, pur riflettendo una percezione che, per lo stesso fatto o evento tecnico, può variare da persona a persona. In tutti questi casi il dato elementare non deve essere filtrato, censurato o mascherato.

Periodo di riferimento

Le misure vanno effettuate su un determinato periodo di riferimento che assicuri la significatività dell'informazione elaborata.

Frequenza di esecuzione delle misure

Per ogni misura viene indicata la frequenza di esecuzione. La frequenza di esecuzione delle misure è scelta in relazione alle necessità di disporre di dati aggiornati.

Periodo di riferimento e frequenza di esecuzione non sono parametri legati tra loro. Le misure possono infatti essere ripetute indipendentemente dal fatto che il periodo di riferimento per l'accumulo dei dati sia corto o lungo. Consideriamo ad esempio i seguenti casi:

- Posso fare due misure l'anno a gennaio e giugno (frequenza semestrale) ciascuna riferita al bimestre immediatamente precedente (periodo di riferimento bimestrale); in questo caso l'anno non è coperto interamente, contrattualmente ho due momenti l'an-

no in cui agire sulla base di un campionamento pari al 33% del tempo annuale di erogazione del servizio;

- Posso fare due misure l'anno a gennaio e giugno (frequenza semestrale) ciascuna riferita al semestre immediatamente precedente (periodo di riferimento semestrale); in questo caso l'intero anno è coperto e contrattualmente ho due momenti l'anno in cui agire;
- Posso fare due misure l'anno a gennaio e giugno (frequenza semestrale) ciascuna riferita all'anno immediatamente precedente (periodo di riferimento annuale); in questo caso parte dei dati appartiene a più misure (è il caso tipico del calcolo di una media mobile per l'analisi di tendenza); in relazione all'applicazione all'interno dei contratti, normalmente si evita questo caso in modo da rendere trasparente l'eventuale applicazione di penali.

Regole di campionamento

I dati su cui effettuare la misura possono essere tutti i dati esistenti oppure un loro sottoinsieme. Spesso non risulta possibile od economico applicare la raccolta dati in modo sistematico, in questi casi si adottano regole di campionamento in modo da ottenere dati significativi, pur con campioni analizzati di dimensione ridotta. L'uso del campionamento introduce una incertezza (rischio statistico) sulla misura effettuata, ben bilanciata dal vantaggio di effettuarla su un campione ridotto, rispetto all'intera popolazione.

La scelta del campionamento (ove venga usata questa tecnica) viene indicata assieme alle norme di riferimento ed i livelli da esse indicati. Per esempio, nel caso vengano utilizzate le norme UNI ISO 2859, si sottolinea come l'uso del campionamento sia un processo e non un evento sporadico, quindi il passaggio da un livello ad un altro deve avvenire secondo le regole indicate dalle norme.

Formule di calcolo

Sono indicate le formule di calcolo adottate per elaborare, integrare, riassumere, la molteplicità dei dati elementari rendendoli espressivi dell'oggetto della misurazione e quindi dell'indicatore di qualità.

È conveniente che tali formule siano semplici al fine di favorire la loro immediata comprensione. Questo di solito significa evitare le funzioni di logaritmo e di esponenziazione, elevazione a potenza e radici, limitandosi all'uso: delle quattro operazioni aritmetiche; di proporzioni e percentuali; medie aritmetiche o ponderate.

Regole di arrotondamento

Sono indicate le regole di arrotondamento (quante cifre decimali significative impiegare, come arrotondare ad un certa cifra) dei dati elementari e delle misure risultanti dalle formule di calcolo in vista dell'utilizzo dei dati per successive sintesi.

Obiettivi (valori soglia)

Ad ogni indicatore di qualità sono associati obiettivi (valori soglia). Essi rappresentano i limiti di controllo per definire la qualità della fornitura e possono essere

- valore atteso maggiore di X;
- valore atteso minore di Y;
- valore atteso compreso tra i due valori X (maggiore di X) e Y (minore di Y).

Inoltre possono essere presenti più limiti per la stessa misura:

- primo limite, se superato si genera un allarme di gravità bassa;
- secondo limite, genera un allarme più intenso e si avvia la procedura di escalation di primo livello;

e così via. Sono quindi indicati gli obiettivi per l'indicatore di qualità, i relativi valori soglia ed eventuali eccezioni.

Azioni contrattuali

Il mancato rispetto dei limiti fissati per gli indicatori (fuori soglia) determina azioni contrattuali conseguenti che possono consistere in:

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori, sia del fornitore, che della stazione appaltante, allo scopo di prendere le decisioni del caso da adottare a seguito di indicatori di qualità fuori soglia o fuori controllo (attivazione di una procedura di escalation);
- ripetizione da parte del fornitore dell'erogazione di una prestazione, rifacimento di una attività, riconsegna di un prodotto (chiusura di una non conformità);
- azione di intervento sui processi produttivi del fornitore per evitare il ripetersi di sistematiche non conformità (esecuzione di una azione correttiva);
- applicazione di penali organizzate in modo progressivo in relazione alla gravità o al ripetersi della mancata soddisfazione degli obiettivi posti per l'indicatore di qualità (applicazione di penali);
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, ecc.) rispetto a quelle confinate all'interno del governo del contratto (azioni legali).

La procedura di escalation è descritta individuando attori, azioni, responsabilità, flusso informativo, tempificazione dei passi. Detta procedura viene tipicamente adottata quando:

- la misura indica una situazione di particolare gravità per l'entità, per la frequenza con la quale si determina, per il tempo perso (ritardo), per il numero di utenti coinvolti, per i valori economici;
- la decisione da prendere a seguito dell'esame della misura coinvolge più soggetti.

Lo scopo delle penali è quello di riequilibrare il servizio effettivamente ricevuto (di minore qualità) al suo costo. Le penali da adottare sono individuate mettendo in relazione il valore misurato dell'indicatore di qualità con il valore economico contrattuale relativo alla dimensione fornitura a cui si riferisce l'indicatore di qualità che non raggiunge l'obiettivo posto, riferito al periodo di riferimento sul quale l'indicatore è calcolato.

Le penali sono scelte sempre a partire dall'analisi del disservizio o del danno indotto all'utilizzatore. In molti casi, nei lemmi del dizionario delle forniture ICT, il valore economico oggetto di penale viene indicato attraverso un intervallo di valori tipici, in alcuni casi, ove non sia possibile precisarlo nemmeno approssimativamente, la sua scelta numerica va fatta in sede di definizione del contratto.

Eccezioni

Sono indicate circostanze particolari che limitano, vincolano, sospendono o ritardano l'applicazione del sistema di rilevamento dell'indicatore.

7. Percorsi di lettura delle Linee guida

L'eterogeneità dei destinatari di queste Linee guida unitamente alla vastità degli argomenti affrontati di cui ci si può rendere conto esaminando la struttura ed i contenuti delle Linee guida, rende necessario introdurre il concetto di percorsi di lettura differenziati in funzione delle esigenze dei diversi destinatari.

Evidentemente i percorsi di lettura che di seguito vengono ad evidenziarsi sono schematici e puramente indicativi. Le Linee guida hanno una valenza operativa ed applicativa, quindi chiunque sia interessato agli argomenti in esse trattati potrà consultare e leggere a piacere tutti i diversi contenuti nella quasi totalità sviluppati in modo indipendente l'uno dagli altri.

La tabella seguente definisce questi percorsi di lettura permettendo di correlare i contenuti ai diversi tipi di destinatari e identificando al tempo stesso l'ordine di lettura suggerito dei diversi Manuali che compongono le Linee guida.

La tabella si legge cercando nell'intestazione delle colonne sulla destra la classe di destinatari alla quale si ritiene di appartenere sulla base della descrizione che ne è stata precedentemente fatta nel paragrafo "Destinatari delle Linee guida".

Se di un manuale è consigliata la lettura ad un determinato tipo di destinatario nella colonna del destinatario, in corrispondenza della riga che identifica il manuale comparirà un numero che rappresenta l'ordine di lettura consigliato di quel manuale nel complesso delle Linee guida (Il primo manuale da leggere sarà contrassegnato da 1, il secondo da 2 e così via).

Di ogni manuale sono dettagliati i contenuti nelle righe immediatamente successive al titolo del manuale. Se un contenuto appare particolarmente rilevante per il destinatario all'incrocio tra riga e colonna appare una \surd , se viceversa, nonostante la lettura del manuale sia consigliata, il contenuto specifico è di minore rilievo per il destinatario, all'incrocio delle colonne non ci sarà nulla.

Secondo la precedente leggenda è evidente quanto ovvio che la lettura del presente Manuale d'uso di "Presentazione ed utilizzo delle Linee guida" è consigliata a tutte le tipologie di destinatari. Che il tipo di destinatario a cui si suggerisce di leggere o consultare tutti i manuali è costituito dal personale della funzione sistemi informativi automatizzati di una amministrazione, mentre quello che se la può cavare con la lettura di solo questo manuale introduttivo è costituito dall'utente dei sistemi informativi di una amministrazione.

Ci sono dei manuali che più che da leggere sono da consultare, questi sono contrassegnati non da un numero ma dalla lettera "C", che sta per consultazione. Anche dei manuali da consultare ci possono essere delle parti di maggiore interesse, nuovamente segnate con \surd ed altre di minore interesse, prive di contrassegno.

MANUALI COMPONENTI LE LINEE GUIDA	AMMINISTRAZIONE					FORNITORE				
	Dirigenti	Funzione acquisti	Funzione legale	Funzione SIA	Utente dei SIA	Dirigenti	Funzione commerciale	Funzione legale	Funzione che eroga i servizi ICT	Funzione di assicurazione qualità
Presentazione e utilizzo delle Linee guida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contesto della pubblica amministrazione	√	√	√	√		√	√	√	√	
Presentazione delle linee guida	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Struttura e contenuti delle linee guida	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Dizionario delle forniture ICT	√	√	√	√		√	√	√	√	√
Percorsi di lettura delle linee guida	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Strategie di acquisizione delle forniture ICT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Contesto in cui si collocano le forniture ICT	√	√	√	√	√	√	√			
Strategie di acquisizione delle forniture ICT	√	√		√		√			√	
Strategie inerenti il software applicativo	√	√		√		√			√	
Architetture contrattuali	√	√	√	√		√	√	√	√	
Contratti ICT	√	√	√	√		√	√	√	√	√
Principali contenuti dei contratti ICT	√	√	√	√		√	√	√	√	√
Appendici		√		√			√		√	
Appalto pubblico di forniture ICT	3	3	3	3		3	3	3		
Modalità di selezione del fornitore	√	√	√	√		√	√	√		
Riferimenti normativi, dottrinali, giurisprudenziali	√		√	√				√		
Dizionario delle Forniture ICT		C		C			C		C	C
Forniture ICT e processi trasversali				√					√	√
Modalità di descrizione delle classi di fornitura		√		√			√		√	√
Classi di fornitura		√		√			√		√	√
Esempi di applicazione		4		4			4			3
Modalità di utilizzo delle classi di fornitura		√		√			√			√
Guida alla definizione del capitolato tecnico		√		√			√			√
Caso di studio Full Outsourcing		√		√			√			√
Caso di studio Customer Relationship Management		√		√			√			√
Modelli per la qualità delle forniture ICT	C	C	C	5	C	C	C	C	3	4
Punti di vista per la definizione della qualità	√	√		√	√	√	√		√	√
Processi del Ciclo di vita delle forniture				√					√	√
Categorie ed attributi di qualità delle forniture				√					√	√
Glossario	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Bibliografia	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Convegno di presentazione delle Linee guida

25 gennaio 2005

Convegno di presentazione

Una efficace sintesi dei contenuti del Manuale d'uso "Presentazione e utilizzo delle Linee guida" è stata offerta dall'intervento, intitolato "Presentazione del progetto qualità", dell'Ing. Marco Martini, componente del collegio del Cnipa, al convegno di presentazione delle Linee guida tenutosi il 25 gennaio 2005, presso l'Auditorium della tecnica della sede Confindustria di Roma.

Per questo si è pensato di includere in questa versione a stampa del Manuale le slide a supporto dell'intervento citato, che hanno il pregio di rappresentare la più sintetica esposizione sia dei contenuti delle Linee guida che delle motivazioni sottostanti al lavoro svolto e dei risultati attesi dall'adozione delle Linee guida da parte di imprese e amministrazioni.

Di seguito, prima delle slide, si riporta l'agenda del convegno. Per chi fosse interessato agli interventi del Presidente di Federcomin Alberto Tripi e del Presidente della Fondazione del Politecnico di Milano Giampio Bracchi, rispettivamente intitolati "Qualità: una opportunità per le imprese" e "Valutare e misurare la qualità delle forniture ICT", si ricorda che il materiale prodotto è scaricabile dalla sezione "Qualità dei servizi ICT" del sito del Cnipa www.cnipa.gov.it.

Agenda dei lavori

- 09.00 – 09.30 Registrazione dei partecipanti
- 09.30 – 09.45 **Intervento di benvenuto**
CONFINDUSTRIA – Direttore Generale MAURIZIO BERETTA
- 09.45 – 10.00 **Apertura dei lavori:**
pubblica amministrazione e qualità delle forniture ICT
MIT – Ministro LUCIO STANCA
- 10.00 – 10.30 **Presentazione del Progetto Qualità**
CNIPA – Componente MARCO MARTINI
- 10.30 – 10.50 **Qualità: una opportunità per le imprese**
FEDERCOMIN – Presidente ALBERTO TRIPI
- 10.50 – 11.10 *INTERVALLO*
- 11.10 – 11.30 **Valutare e misurare la qualità delle forniture ICT**
Fondazione del Politecnico di Milano – Presidente GIANPIO BRACCHI
- 11.30 – 13.15 **Tavola rotonda: utilizzo delle Linee guida**
Moderatore Cnipa – Coordinatore del Progetto MARCO GENTILI
- Amministrazioni partecipanti*
- CONSIP – FERRUCCIO FERRANTI Amministratore Delegato
INPS – DIONIGI SPADACCIA Responsabile Sistemi informativi
GIUSTIZIA – FLORETTA ROLLERI Responsabile Sistemi informativi
MIUR – ALESSANDRO MUSUMECI Responsabile Sistemi informativi
SOGEI – ALDO RICCI Amministratore Delegato
- Fornitori ICT partecipanti*
- COMPUWARE – MASSIMO ZOMPETTA Direttore Generale
IBM – GIANFRANCO PREVITERA Vice President Region South Public Sector
EDS – SALVATORE AGLIERI RINELLA Direttore Generale Operazioni
FINSIEL – CORRADO CIOTTI Direttore Generale
GETRONICS – ROBERTO SCHISANO Presidente e AD
SAP – LODOVICO GROMPO Executive Vice President Italy
- 13.15 – 13.30 **Commenti conclusivi: obiettivi delle Linee guida**
CNIPA – Presidente LIVIO ZOFFOLI



Convegno CNIPA

**Migliorare la qualità dei beni e servizi nei
contratti ICT delle Pubbliche Amministrazioni**

Roma – 25 gennaio 2005

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione

1



Agenda

- Obiettivi del progetto
- Criteri guida
- Prodotti finiti e loro utilizzo
- Organizzazione del progetto
- Prossimi passi
- Conclusioni

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione

2



Obiettivi del progetto

E' necessario ottenere qualità dai fornitori di servizi ICT per fornire qualità a cittadini ed imprese



- La qualità dei servizi pubblici è un valore importante per il giudizio anche politico nei confronti di una Amministrazione
- Questo valore corrisponde ad un costo dal lato del Fornitore che gli deve essere riconosciuto in misura equa



Obiettivi del progetto

Per poter dare un prezzo alla qualità è necessario poterla definire e misurare in modo preciso

- **Gli obiettivi del progetto**
 - identificare analiticamente le caratteristiche della qualità dei beni e dei servizi
 - definire per ciascuna caratteristica metriche e processi di misura
 - tradurre tutto ciò in indicazioni concrete per la gestione della qualità nelle fasi di definizione e di gestione dei Contratti ICT



Criteri guida

Il progetto è caratterizzato da quattro criteri guida principali

1- Assunzione di punti di vista complementari per la definizione della qualità

- Vista dal **fruitore del servizio**
 - Qualità attesa e percepita (fruibilità, velocità di risposta, etc.)
- Ricontrata dalla **stazione appaltante**
 - Qualità dei processi di sviluppo e di erogazione
- Intrinseca **dei beni e servizi forniti**
 - Manutenibilità, flessibilità, etc.

./.

5



Criteri guida

2- Qualità estesa a tutte le fasi del ciclo di vita della fornitura



• costruzione ex-novo/Riuso

• Inhouse vs outsourcing

•

• aspetti tecnici

• aspetti giuridici

•

• procedure di P&C

• Master Plan e Milestones

• controllo oper. ed economico

•

• architetture tecniche

• piattaforme e linguaggi

• documentaz.

•

• livelli di servizio

• processi di misura

• penali

•

• criteri di CS

• processi di misura

• penali

•

- **Trattazione ampia, coerente e collegata con tutti i documenti specifici prodotti da MIT e CNIPA**

./.

6



Criteri guida

3- Concertazione dei contenuti tra PA e Fornitori

- La partecipazione al Gruppo di lavoro coordinato dal CNIPA di Amministrazioni e Associazioni di categoria dei Fornitori ICT rappresenta un approccio inedito ed innovativo
 - integra i diversi punti di vista della amministrazione appaltante e del fornitore
 - permette ad entrambe le parti di conoscere le proprie ragioni e motivazioni
 - consente di imparare insieme per migliorare le logiche di appalto e di offerta

./.

7

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione



Criteri guida

4- Definizione di una metodologia concreta e facilmente applicabile

- Le **Linee Guida**
 - Forniscono **un quadro di riferimento** per l'appalto pubblico di servizi ICT utile nelle fasi di negoziazione, stesura e attuazione di contratti ICT
 - Descrivono analiticamente **le forniture ICT** in termini di
 - **Attività** (attività che realizzano la fornitura o task)
 - **Prodotti** (elementi di fornitura o deliverables)
 - **Indicatori di qualità** (metodi quantitativi per la definizione di misure di qualità e identificazione dei relativi processi di misura)
 - Rendono disponibili gli elementi sopra descritti in forma modulare e direttamente riutilizzabile (cut & paste)

8

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione



Prodotti finiti e loro utilizzo

Le Linee Guida sono articolate in una collana di sei documenti, tre dei quali supportano i passi operativi fondamentali della definizione della qualità della fornitura

Num	Titolo	Utilizzo
1	Presentazione e utilizzo delle Linee Guida	Introduzione all'uso
2	Strategie di acquisizione di forniture ICT	Identificazione della <u>strategia</u>
3	Appalto pubblico di forniture ICT	Costruzione del <u>meccanismo di selezione del fornitore</u>
4	Dizionario delle forniture ICT - 35 lemmi (classi di fornitura elementari)	Definizione del contratto, attività, prodotti, <u>criteri di qualità</u> ,
5	Esempi di applicazione del Dizionario	Informativo e didattico
6	Modelli per la qualità delle forniture ICT	Approfondimenti teorici

Supporto operativo

9



Prodotti finiti e loro utilizzo



1 - **Identificazione della corretta strategia di acquisizione analizzando in modo sistematico le possibili alternative**



- **Forme di acquisizione** (outsourcing, insourcing, ecc.)
- **Approccio allo sviluppo sw** (ad hoc, riuso, open source, soluzioni commerciali, etc.)
- **Modalità di fornitura** (contratto quadro o a progetto, numero dei lotti, integrazione di più contratti, etc.)
- **Definizione del contratto e del corrispettivo** (prezzo a corpo, prezzo a tempo e spesa, etc.)

./.

10



Prodotti finiti e loro utilizzo



2 - Costruzione del meccanismo di selezione del Fornitore



- Scelta della **procedura di gara** (asta pubblica, licitazione privata, etc.)
- Determinazione dei **criteri di accesso** alla gara (fatturato, capacità tecnica, etc.)
- Attribuzione del **punteggio tecnico** (criteri, soglie minime, etc.)
- Attribuzione del **punteggio economico** (scelta delle formule economiche)

./.

11



Prodotti finiti e loro utilizzo



3 - Scomposizione della fornitura in "forniture elementari" (lemmi) per identificare per ciascuna classe i criteri di qualità (Tav. 1)



- Determinazione delle **Attività e Prodotti** specifici di ogni classe e dei corrispondenti Indicatori di Qualità suggeriti
- Selezione degli **Indicatori di Qualità** appropriati mediante analitiche schede descrittive (metrica, formula di calcolo, frequenza delle misure, valori soglia, possibili eccezioni, etc.)

12



ESEMPIO

Prodotti finiti e loro utilizzo

Tav. 1

“Un’Amministrazione intende automatizzare un processo interno e richiede la fornitura di servizi di **sviluppo software, manutenzione, gestione operativa e assistenza utenti**”

1 Si identificano tutte le **classi elementari**

SSW-Sviluppo software
MAC-manut. correttiva
...
SSI-sviluppo sistemi
GSI-gestione sistemi
...
FOR-formazione
ASS-assistenza utenti
...
DLA-direzione lavori
PGD-gest. documentaz.
...

2 Si determinano, per ogni classe, **attività e prodotti**

attività	prodotti	IQ	descr. IQ
Realizzazione Collaudo	Rapporto di test	RSD	Rispetto degli standard documentali
Gestione prestazione	Rapporto di prestazione	RSC	Rispetto della scadenza contrattuale
Conduzione operativa		DIS1	Disponibilità del servizio
		FRTS	Fermi ripristinati nei tempi stabiliti
...

3 Si selezionano gli **Indicatori di Qualità**

Classe	GESTIONE SISTEMI
Indicatore	DIS1
Unità di misura	Percentuale
Dati elementari	Data e ora di fermo e di riattivazione
Periodo di riferimento	3 mesi
Valori soglia	DIS1 ≥ 99,9%
...	...



Prodotti finiti e loro utilizzo

L’approccio scelto fornisce un insieme di strumenti ritagliabili sulle esigenze specifiche degli utilizzatori

- accesso diretto alle tematiche di specifico interesse
- percorsi di lettura differenziati per tipo di destinatario (Tav. 2)
- manutenzione semplificata per aggiornamenti
- possibilità di rilasci progressivi



Prodotti finiti e loro utilizzo

Tav. 2

Esempio di possibili percorsi di lettura

PA = Pubblica Amministrazione

FOR = Fornitore

X = leggere

C = consultare

Il numero in corrispondenza di ogni manuale indica l'ordine di lettura consigliato

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Dirigenti PA	Dirigenti FOR	Acquisti PA	Commerciale FOR	Legale PA	Legale FOR	SIA PA	Produzione FOR	Utente SIA PA	Ass. Qualità FOR
Presentazione e Utilizzo delle Linee Guida										
Contesto della pubblica amministrazione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Presentazione delle linee guida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Struttura e contenuti delle linee guida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dizionario delle forniture ICT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Percorsi di lettura delle linee guida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Piano editoriale delle linee guida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Strategie di acquisizione delle forniture ICT										
Identificazione del contesto in cui la fornitura si colloca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acquisizione dei servizi ICT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Architetture contrattuali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratti ICT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contenuti contratti ICT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dimensionamento forniture ICT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Appendice - Riferimento normativi subappalto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Appalto pubblico di forniture ICT										
Modalità di selezione del fornitore	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Riferimenti normativi, dottrinali, giurisprudenziali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dizionario delle Forniture ICT										
Indice alfabetico dei lemmi										
Classi di forniture elementari			X	X			X	X	X	X
Processi trasversali							X	X	X	X
Esempi di applicazione										
Esempi di applicazione delle classi di fornitura			X	X			X	X	X	X
Costruzione del contratto con le classi di fornitura			X	X			X	X	X	X
Modelli per la qualità delle forniture ICT										
Punti di vista per la definizione della qualità							X	X	X	X
Processi del Ciclo di vita delle forniture							X	X	X	X
Categorie ed attributi di qualità delle forniture							X	X	X	X
Glossario							X	X	X	X
Bibliografia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione

15



Organizzazione del progetto

Ai lavori hanno partecipato molti specialisti rendendo necessaria un'intensa attività di coordinamento da parte del Responsabile CNIPA

- **CNIPA (7 persone)**
- **Amministrazioni (9 persone)**
 - Banca d'Italia(*), CONSIP, INPS, Giustizia, MIUR, SOGEI
- **Associazioni di categoria (3 persone)**
 - FEDERCOMIN, ANASIN/AITech, ASSINFOM
- **Fornitori (80 persone)**
 - 21 aziende

(*) - con il ruolo di Osservatore

Convegno CNIPA

Migliorare la qualità dei beni e servizi nei contratti ICT della Pubblica Amministrazione

16



Prossimi passi

Sono previste iniziative per diffondere la conoscenza delle Linee Guida e favorirne l'uso da parte della PAC e delle PAL

- **Diffusione** dei Manuali
 - Pubblicazione sui siti CNIPA e delle Associazioni
 - Adozione da parte di CNIPA come riferimento per l'emissione dei pareri
- **Formazione** sui contenuti dei Manuali
 - del CNIPA nei confronti delle Amministrazioni
 - delle Associazioni di categoria nei confronti dei Fornitori



Prossimi passi

E' importante garantire il mantenimento nel tempo della validità ed attualità delle Linee guida

- **Occorre prevedere per il 2005 un presidio adeguato per**
 - recepire indicazioni/suggerimenti/richieste provenienti da Amministrazioni e mercato
 - estendere le classi di fornitura a nuovi servizi ICT
 - affinare gli indicatori di qualità sulla base delle esperienze concrete
- **Sarà utile mantenere attivi i canali di interazione che si sono creati in materia con le Associazioni dei Fornitori**



Conclusioni

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

- migliora la qualità dei servizi ICT acquisiti all'esterno
- aumenta la cultura della PA in tema di forniture ICT
- facilita la redazione degli atti di gara e ne rende più omogenei i contenuti accelerando la definizione dei contratti ICT
- facilita l'emissione dei pareri da parte del CNIPA

./.

19



Conclusioni

... e produce vantaggi anche per i Fornitori

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

20

