



IMPRESA X INNOVAZIONE

Governare l'innovazione ICT

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

Le guide di questa collana sono supervisionate da un gruppo di esperti di imprese e associazioni del sistema Confindustria, partner del Progetto Ixl: Between SpA, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, Eds Italia, Gruppo Spee, Hewlett Packard Italiana, Ibm Italia, Idc Italia, Microsoft, Telecom Italia SpA.

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





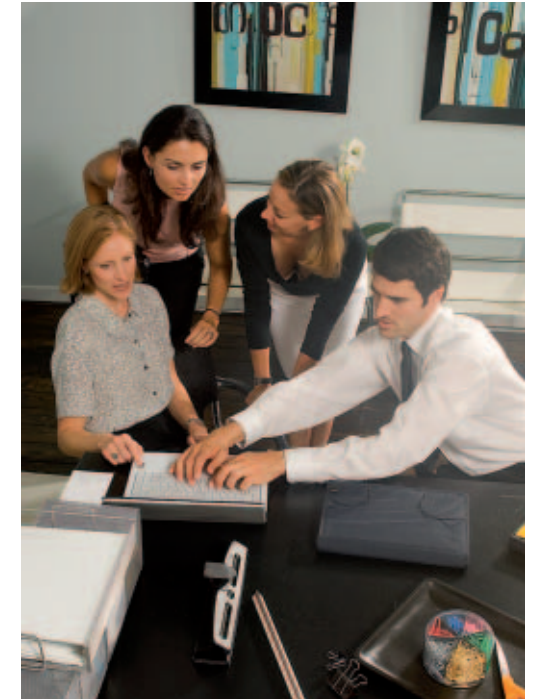
GOVERNARE L'INNOVAZIONE ICT

PREMESSA

La Piccola e Media Impresa (PMI) italiana mostra una leggera ripresa negli investimenti del settore ICT, anche se presenta ancora ritardi rispetto alla media europea. Tra le cause di questa scarsa attitudine c'è la difficoltà delle imprese nel gestire – con una visione strategica e non semplicemente operativa – il rapporto con i fornitori di beni e servizi di *Information Communication Technology* (ICT) e dunque a saper trarre dalle tecnologie opportunità per il proprio *business*.

La governance dell'ICT per la PMI, intesa come il sistema di competenze e responsabilità di cui l'impresa dispone per la gestione delle tecnologie, è al centro della riflessione qui sviluppata: senza un suo rafforzamento l'impresa non può riuscire a cogliere il valore strategico della relazione con il fornitore e rischia di non riuscire a fare dell'acquisizione di beni e servizi ICT un processo per il raggiungimento dei propri obiettivi di qualità.

Per conseguire questo obiettivo la PMI italiana ha a disposizione le *"Linee Guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione e il governo dei contratti della pubblica amministrazione"* messe a punto dal Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (CNIPA), in collaborazione con Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, un articolato approccio



metodologico di immediata utilizzabilità. Le Linee Guida, gratuite, scaricabili dal sito del CNIPA e liberamente modificabili, affrontano il tema della relazione cliente-fornitore sull'intero ciclo di vita dell'acquisizione delle forniture ICT: il loro ambito di riferimento originale è quello delle pubbliche amministrazioni, ma la loro applicabilità si estende senza forzature anche alla realtà delle piccole e medie imprese. Ciò fa delle Linee Guida una risorsa indispensabile per rafforzare le competenze dell'impresa sui diversi aspetti della governance dell'ICT: la visione strategica delle



acquisizioni di forniture, la valutazione della fattibilità di impiego di sistemi e soluzioni, l'utilizzo diffuso di oggettivi criteri di qualità nei processi di acquisto e in quelli di gestione delle tecnologie, la selezione dei fornitori, la definizione e la gestione dei contratti.

PMI E INNOVAZIONE TECNOLOGICA COME FATTORE DI CRESCITA

Oltre quattro milioni di piccole, medie e micro imprese in Italia: un dato che colloca l'Italia al primo posto in Europa (una PMI su quattro è italiana) per incidenza della PMI sull'economia del Paese. Questo ha costituito negli anni un punto di forza e ha dotato l'economia nazionale di una struttura produttiva particolarmente flessibile, in grado di rispondere alle sollecitazioni del mercato, attivando le leve della qualità e del prezzo.

Tuttavia, la spinta della globalizzazione dei mercati impone alle PMI italiane nuove priorità. Non è più pensabile competere con i mercati emergenti utilizzando le sole leve della qualità e del prezzo: senza innovazione tecnologica l'accesso ad un pubblico più ampio e a nuove filiere produttive è precluso, con conseguenze potenzialmente "devastanti" sul *business*.

Cosa intendiamo quando parliamo di innovazione tecnologica nella PMI? Nel recente passato l'innovazione si traduceva soprat-



tutto nell'acquisizione di dotazioni tecnologiche (hardware e software applicativo, cioè reti di personal computer, PC, con programmi gestionali e di produttività individuale). Oggi queste infrastrutture possono essere considerate semplici *commodities*, ovvero beni ICT di larga diffusione, dei quali l'impresa non può fare a meno, ma che non costituiscono, di per sé, un diretto vantaggio competitivo.

Nell'ultimo decennio con l'avvento di Internet e con la conseguente spinta alla glo-

balizzazione che la rete ha impresso ai mercati, l'innovazione tecnologica ha assunto una valenza assai più pervasiva, investendo ogni dimensione dell'azienda e del *business*: i processi interni, la progettazione e la produzione, la distribuzione, la stessa capacità di costruire relazioni (con il mercato, con i fornitori e i clienti) per nuove strategie di vendita e di gestione del *brand*. Con la diffusione di Internet lo sviluppo delle tecnologie ICT è stato così veloce da lasciare indietro molte PMI: ha ragione chi sostiene che la tecnologia corre più veloce degli imprenditori.

Si può leggere l'evoluzione della PMI italiana come un percorso di selezione naturale della specie: sopravvive – come le specie che si adattano alle variazioni dell'ecosistema nel corso dei processi di evoluzione – chi è in grado di innestare sul proprio "corredo genetico" i caratteri dell'innovazione tecnologica. Se le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono il carattere principale dell'economia globale, le PMI che hanno saputo crescere, facendo leva sul "gene dominante" dell'innovazione tecnologica, possono raccontare oggi le storie dei loro successi.

Si tratta di storie di imprese che hanno saputo aprire nuovi canali di vendita e di distribuzione, che hanno saputo individuare una domanda che cercava – e che fino ad allora non poteva trovare – la propria offerta, hanno stabilito con essa relazioni e processi di fidelizzazione attraverso attività di *Customer Relationship Management* (CRM).

In questo modo marchi aziendali hanno trovato diffusione assai più ampia, veicolando nel mercato globale i propri valori intrinseci di qualità e gusto, con operazioni di gestione del *brand* possibili grazie all'esistenza della rete e dei canali digitali.

Sul piano dei rapporti *Business to Business* (B2B), reti virtuali di imprese reali hanno costituito filiere di grande efficienza su *marketplace* e piattaforme di *e-procurement*, migliorando nettamente le prestazioni, le capacità produttive, i margini di profitto e la penetrazione del mercato.

GOVERNARE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Il fatto che l'impatto dell'ICT sul *business* e sull'esistenza stessa dell'impresa sia sensibilmente più forte che in passato impone da parte alle PMI la necessità della sua gestione. L'impresa deve essere in grado di "governare" il proprio fabbisogno tecnologico, costruendo le relazioni logiche ottimali tra la propria missione di *business*, la struttura organizzativa, i processi produttivi e le opportunità che il mercato ICT offre. Se la PMI resta priva degli strumenti per interpretare e guidare le scelte tecnologiche, rinuncia a governare pienamente la propria crescita.

La PMI è tradizionalmente orientata al contenimento dei costi, e dunque anche della spesa ICT. Il dato è ovviamente diversificato a seconda delle dimensioni aziendali e

la spesa media per addetto viaggia in un intervallo compreso tra i 530 euro per le imprese minori (< 50 dipendenti) fino ai 960 euro delle imprese più grandi (tra 250 e 500 dipendenti) (Osservatorio PMI, Politecnico di Milano, 2006). Il valore medio di 630 euro è comunque molto basso, pari a circa la metà di quelli delle imprese di pari dimensioni tedesche e francesi, un terzo di quelle inglesi, un quarto di quelle americane.

Nelle imprese di minori dimensioni la maggior parte della spesa ICT è destinata al rinnovo delle dotazioni hardware (incluse reti e connettività), mentre nelle grandi imprese la maggior parte del budget è destinata al rinnovo del software applicativo. Questo è un sintomo della difficoltà della PMI ad orientare strategicamente la spesa per l'innovazione. D'altro canto anche l'offerta dei fornitori ICT non è sempre ben sintonizzata sulle esigenze di business della PMI.

Eccesso di frammentazione della domanda, relativa inadeguatezza dell'offerta: questo è quanto lamentano le PMI rispetto alla loro relazione con il mercato ICT e con i fornitori locali. Tra le principali difficoltà una certa distonia comunicativa: le imprese parlano di business, i fornitori di tecnologie. Secondo una recente rilevazione, tra le azioni per migliorare l'utilizzo delle tecnologie, la PMI mette al primo posto l'investimento in formazione tecnologica, cosciente del gap conoscitivo da colmare per governare efficacemente le proprie strategie (Osservatorio PMI, Università Cattolica, 2007).



Il tema della governance dell'ICT, cioè dell'adeguatezza delle strutture organizzative, contrattuali e relazionali, e delle competenze dell'impresa nella gestione delle scelte tecnologiche rappresenta il cuore delle difficoltà dell'innovazione nella PMI italiana.

Esiste una relazione molto diretta, sia sul piano concettuale che su quello operativo, tra innovazione tecnologica e qualità. Entrambi gli elementi investono le dimensioni economica, produttiva, organizzativa dell'impresa e la sua capacità di competere sui mercati globali.

Nella costruzione del valore per la PMI la relazione che si instaura tra fornitore ICT e

zione del valore sull'intera catena cliente-fornitore, rappresentabile come un unico flusso di processi scomponibili in specifiche attività da gestire con accuratezza.

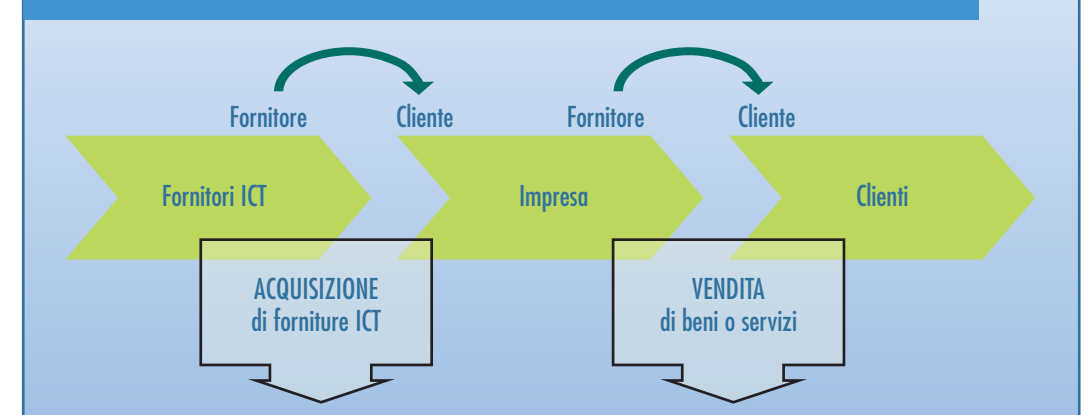
La posizione centrale dell'impresa fa sì che essa giochi simultaneamente entrambi i ruoli di cliente e di fornitore: cliente di un *outsourcer* di beni e servizi ICT e fornitore dei propri clienti finali. La qualità della relazione con il fornitore ICT si riflette sulla qualità dei beni o servizi che l'impresa vende ai propri clienti.

È necessario che le PMI acquisiscano forniture ICT di qualità per poter a loro volta garantire qualità ai propri clienti.

impresa è centrale, sia sul piano dei processi e dell'organizzazione interni sia su quello della vendita di beni e l'erogazione di servizi da parte dell'impresa ai clienti finali. La qualità è l'attributo principale della costru-

L'impresa che governa le proprie scelte tecnologiche agisce sulla relazione con il fornitore ICT e, coerentemente, razionalizza i processi produttivi e distributivi, migliora l'efficienza e ottimizza i costi: tiene saldamente

FIGURA 1 - LA CATENA CLIENTE-FORNITORE DELLA COSTRUZIONE DEL VALORE PER L'IMPRESA





in mano le leve della crescita. La gestione della relazione tra impresa e fornitore ICT – intesa come la capacità dell'impresa di fare leva sulle tecnologie per la propria crescita – è la parte più consistente della governance, cioè del sistema di organizzazione e competenze dell'impresa sull'ICT, proprio perché si trova al centro del processo della qualità (Figura 1).

ACQUISIRE LE FORNITURE ICT

Acquisire una fornitura ICT non è un fatto puntuale che esaurisce i suoi effetti nel momento in cui è compiuto. Al contrario, l'inserimento di tecnologie ICT nelle attività dell'impresa dispiega i suoi effetti in un arco temporale ben più ampio.

Il **ciclo di vita dell'acquisizione di una fornitura ICT** ha inizio dal momento stesso in

cui l'esigenza viene percepita dall'impresa, contestualizzata all'interno di predefinite strategie aziendali e definita in un apposito progetto. Il ciclo si conclude con l'immissione in azienda della fornitura ICT, secondo le modalità definite dal contratto stipulato tra l'impresa ed il fornitore selezionato. Intraprendere un'acquisizione ICT senza l'adeguata consapevolezza della sua complessità, rafforzata dalla definizione di un progetto, mette a rischio l'investimento, generando minori ricadute quando non maggiori costi.

Gli elementi di base dell'interrelazione tra impresa e fornitore, relativamente al ciclo di vita dell'acquisizione ICT, sono:

- la **fornitura ICT**; se come detto i beni ICT, di per sé, possono essere considerati nella maggior parte dei casi *commodities* di scarso rilievo, essi assumono importanza quando sono iscritti in un progetto di in-

FIGURA 2 - IL CICLO DI VITA DELL'ACQUISIZIONE ICT



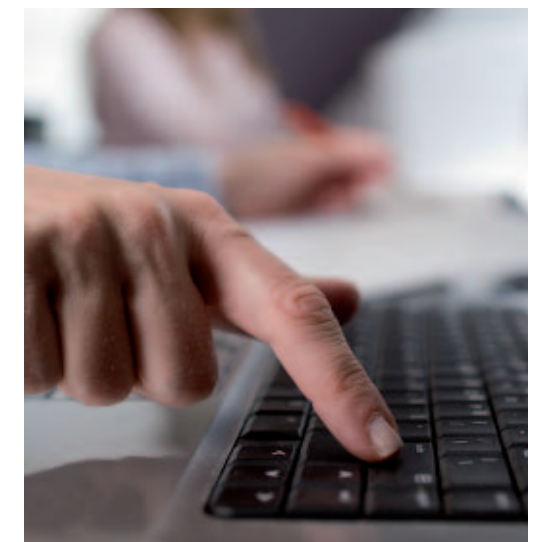
novazione che ne prevede un uso integrato assieme ai servizi (sviluppo di software applicativo, gestione e manutenzione di sistemi informativi, formazione ed assistenza agli utenti, etc.), come strumenti abilitanti per raggiungere obiettivi organizzativi e di business;

- il **progetto**, che lega la fornitura ICT all'innovazione di impresa, interpreta la strategia aziendale (*"voglio che il mio business si evolva da X da Y"*) e la mette in coerente relazione con gli strumenti abilitanti forniti dal mercato ICT (*"per passare da X a Y ho bisogno delle forniture ICT Z"*) identificando chiari obiettivi di qualità da raggiungere tramite il loro utilizzo;
- il **contratto**, che, a valle dell'identificazione del fornitore al quale affidare la fornitura ICT, ne definisce i requisiti e tutte le caratteristiche di qualità rilevanti, oltre all'insieme delle regole che devono applicarsi alla relazione tra impresa e fornitore ICT, permettendo in questo modo un'efficace azione di governo per l'attuazione del progetto ed il perseguimento della strategia dell'impresa.

La fornitura ICT è un momento di analisi e definizione delle strategie dell'impresa e il

fornitore ICT è colui che porta, in questa strategia, il *know-how* ICT ritenuto necessario. Pensare in termini di ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT consente di garantire la qualità in ogni fase dell'acquisizione di tecnologia, e dunque di:

- stabilire regole di comportamento e momenti formali di controllo, sia per l'impresa sia per il fornitore ICT, al fine di definire tempi, costi e qualità;
- tracciare tutte le operazioni effettuate e le decisioni prese per una efficace gestione delle eventuali criticità incontrate;
- garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti e la coerenza delle forniture ICT acquistate, riducendo significativamente il rischio che il risultato sia non conforme alle previsioni iniziali.





Il ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT è composto da cinque diverse fasi (Figura 2), ciascuna delle quali prevede un'organizzazione sistematica dei processi da svolgere secondo attività opportunamente coordinate tra loro, con specifici risultati, intermedi e finali, da verificare e validare in corso d'opera.

Definire una strategia di acquisizione

Un sistema per la contabilità interna, una piattaforma web per lo sviluppo del marketing dei propri prodotti, un applicativo per la gestione del personale, un cruscotto di controllo della produzione o della distribuzione. In relazione a ciascuno di questi momenti l'impresa valuta *come* fare proprie queste risorse strumentali. Quando si parla di innovazione, il *come* non è mai un aspetto banale. Decidere *come* – secondo quale strategia di acquisizione – richiede l'analisi del contesto di partenza e la definizione del percorso che deve portare l'impresa al raggiungimento di un certo risultato. *Come* acquisire una fornitura ICT non è mai un fatto tecnico: è una decisione che produce effetti sull'organizzazione e sul business e che deve essere assunta con tutta la sua valenza strategica.

Affidarsi alle proprie risorse interne (insourcing) o delegare completamente all'esterno (full outsourcing): questi i due estremi di una gamma di differenti strategie di acquisizione ICT. La gestione dei sistemi informatici aziendali (*facility management*) o del patrimonio applicativo software (*application*

management) può essere affidata a fornitori ICT (altre imprese) che hanno fatto di quella specializzazione il proprio *core business*. Ma anche attività rivolte verso l'esterno (un *call center* per l'assistenza ai clienti, un canale *web* per il commercio elettronico, una piattaforma di *e-procurement* per le transazioni B2B, un *digital marketplace* con altre aziende di una stessa filiera) possono essere delegate in tutto o in parte ad un fornitore esterno, costruendo con esso una partnership di medio o lungo termine. Si tratta di attività che possono incidere sul *core business* dell'impresa o addirittura introdurre una intermediazione nel rapporto con il cliente finale. È dunque cruciale stabilire secondo quali modalità e requisiti tutto ciò debba avvenire.



E ancora: è opportuno affidarsi ad un unico fornitore, fidelizzandolo in una partnership consolidata oppure procedere, di volta in volta, alla selezione di diversi fornitori da porre in competizione tra loro? Nel primo caso l'impresa conferisce una delega che non deve essere priva di concrete leve di governo: senza un adeguato controllo sugli indicatori di costo, di tempo e di qualità della prestazione il rischio è quello di deriva dei costi o di carenze qualitative che si ripercuoteranno sulla relazione con il cliente finale, oltre che con il fornitore ICT. Nel secondo caso la delega è invece più ridotta, e massima deve essere la capacità dell'azienda di strutturare la propria domanda ICT e di governare fornitori ogni volta diversi.

L'acquisizione di tecnologie ICT può avere una valenza strategica per la PMI a condizione che sia la strategia a guidare la tecnologia e non viceversa.

BOX 1 - LE DIVERSE STRATEGIE DI ACQUISIZIONE DELLE FORNITURE ICT

- Outsourcing globale o selettivo dei servizi ICT
- Outsourcing dei processi di business
- Insourcing o co-sourcing
- Joint venture
- Consorzi
- Project financing

Analizzare la fattibilità

L'impresa mette a fuoco la propria esigenza di innovazione con uno studio di fattibilità che definisce il progetto di innovazione. Lo



studio rappresenta la formulazione che l'impresa fa, sulla base dell'analisi della sua organizzazione e degli obiettivi di business, della propria esigenza tecnologica; ipotizza soluzioni e ne valuta la concreta fattibilità in termini tecnici, economici organizzativi, temporali; definisce le modalità di acquisizione e dunque il tipo di rapporto da instaurare con il fornitore e come sceglierlo. L'impresa deve chiarire – innanzitutto nei riguardi di se stessa – le condizioni che rendono conveniente o necessaria l'acquisizione ICT: stimare i costi di sviluppo e di esercizio e i benefici attesi, individuare e valutare i rischi, correlare tutti questi elementi. Si tratta dunque di chiarire entro quali vincoli tecnici, economici, organizzativi e temporali compiere l'acquisizione della fornitura ICT ed avviare il proprio progetto di innovazione. Al tempo stesso, lo studio deve dare concretezza all'ipotesi progettuale, verificando l'esistenza di un'adeguata soluzione tecnico-organizzativa, anche attraverso il confronto tra soluzioni diverse e fornire elementi oggettivi per la definizione dell'eventuale ricorso al mercato e delle sue modalità. La crescita di consapevolezza del-



l'impresa consente, sia di arrivare ad una decisione ragionata sull'investimento, sia di avviare concretamente il processo di selezione del fornitore, potendo definire con sufficiente chiarezza le richieste da inoltrargli, che troveranno spazio nella documentazione di gara.

Lo studio di fattibilità combina le necessità tecnologiche della PMI con l'analisi della sua organizzazione e del suo business, in questo modo identificando compiutamente un concreto progetto di innovazione.

BOX 2 - CONTENUTI DELLO STUDIO DI FATTIBILITÀ

- Situazione attuale
- Progetto di massima della soluzione
- Analisi del rischio
- Progetto proposto
- Analisi costi-benefici
- Gestione del cambiamento
- Raccomandazioni per le fasi realizzative

Selezionare il fornitore ICT

L'impresa sceglie se rivolgersi al proprio fornitore abituale o se selezionare la migliore offerta sul mercato. In questo ultimo caso, sia che si tratti di un invito pubblico all'offerta, sia che ci si rivolga direttamente ad una rosa più ristretta di possibili fornitori, l'impresa deve mettere a punto modalità razionali ed oggettive e coerenti procedure per la selezione. Gli elementi da tenere in considerazione nella selezione

del fornitore sono numerosi e costituiscono, in generale, quello che è definito "disciplinare di gara", tanto più dettagliato quanto più è complesso il progetto in questione, disegnato strettamente in relazione alle caratteristiche che si intendono dare alla selezione.

È fondamentale che l'impresa identifichi il livello di qualità adeguato e lo richieda in fase di selezione del fornitore, riconoscendo alla qualità il prezzo adeguato. Il prezzo giusto può solo emergere dal confronto delle offerte di diversi fornitori: esso non può costituire, quando si parla di qualità, la sola variabile da tenere in conto. Un'eccessiva enfasi sul prezzo può portare a politiche sconsiderate di sconto da parte dei fornitori, a tutto danno dell'impresa e dei suoi clienti. Le offerte sotto mercato si traducono inevitabilmente, in fase di attuazione del contratto, in degrado della qualità ricevuta rispetto a quella richiesta. Per poter dare un prezzo alla qualità è imprescindibile poterla misurare e definire in modo preciso. Questo obiettivo può essere raggiunto definendo analiticamente indicatori di qualità per le forniture ICT e fissando per ciascun indicatore metriche, valori soglia e processi di misura.

Per le PMI selezionare un fornitore sul mercato, assicurando una trasparente concorrenza, è l'unica strategia per ottenere un prezzo giusto, commisurato alla qualità richiesta per le forniture ICT.



BOX 3 - MODALITÀ DI SELEZIONE DEL FORNITORE ICT

- Scelta dell'oggetto contrattuale
- Modalità di aggiudicazione (prezzo più basso o offerta economicamente più vantaggiosa)
- Procedura di affidamento (procedura negoziata, procedura aperta, procedura ristretta)
- Partecipazione plurisoggettiva (raggruppamento temporaneo d'impresa, subappalto)
- Valutazione delle dimensioni della fornitura ICT (importo a base d'asta)
- Individuazione dei requisiti tecnici
- Determinazione dei criteri di accesso alla selezione
- Bilanciamento del punteggio tecnico ed economico
- Attribuzione del punteggio tecnico
- Attribuzione del punteggio economico
- Cautele di prevenzione per le offerte anormalmente basse

Negoziare il contratto

Se è vero che un buon contratto, di per se stesso, non è la panacea ad eventuali carenze di tipo tecnico, organizzativo, o finanziario del fornitore ICT, è vero anche che, senza un buon contratto, non si può impostare correttamente il rapporto tra impresa e fornitore. Il contratto è il perno della relazione impresa-fornitore. Nella fase di negoziazione l'impresa deve avere esercitato tutta la propria forza per definire livelli di servizio e indicatori di qualità, identificare le prestazioni richieste e le responsabilità assunte da ciascuna parte, oltre che le modalità di pagamento delle forniture ICT ricevute.

Il contratto ed i suoi allegati (capitolato tecnico, piano di progetto, piano della qualità, etc.) sono i documenti con cui l'impresa in-



dica al fornitore le caratteristiche tecniche delle forniture ICT oggetto del contratto di acquisto e sulla cui base il fornitore predispone la propria offerta tecnica. È evidente che omissioni, lacunosità o imprecisioni nel contratto si ripercuoteranno sulla relazione impresa-fornitore nella successiva fase di governo con vari impatti.

Nel contratto, oltre alla descrizione dei requisiti tecnici (di che cosa ho bisogno) e funzionali (a cosa mi serve), devono trovare regolazione anche gli aspetti organizzativi (in che modo erogarla) e temporali (in quanto tempo deve essere erogata) della prestazione. Ovviamente il grado di dettaglio e l'impegno nella predisposizione del documento sono proporzionati alla dimensione e alla complessità della fornitura ICT richiesta.

In esso possono essere richiamati: gli standard tecnici di riferimento, le procedure di

controllo, le modalità tecniche ed organizzative del monitoraggio dei risultati e di collaudo della fornitura, le eventuali modalità periodiche di rinegoziazione dei livelli di servizio, del volume delle forniture, dell'aggiornamento delle tecnologie. La verifica delle prestazioni potrà essere compiuta secondo modalità specificamente necessarie: su utenti interni dell'azienda, sui clienti esterni, con criteri e parametri diversi di qualità e quantità. Va prevista anche la capacità del contratto di adattarsi al mutare delle circostanze normative, organizzative e tecnologiche, introducendo elementi di flessibilità che consentano di: aggiungere servizi inizialmente non previsti, modificare i livelli di servizio attesi, rivedere i corrispettivi, seguire l'evoluzione tecnologica. Infine, il contratto deve prevedere che il fornitore ICT collabori con l'impresa ove questa ritenga, successivamente all'esaurimen-

to del contratto, di affidare l'incarico ad un altro fornitore, garantendo un adeguato passaggio di consegne con il trasferimento di tutte le informazioni rilevanti (senza un'adeguata previsione contrattuale su questo punto si pone una pesante ipoteca sulla libertà di azione dell'impresa).

Il contratto è l'unico mezzo utile ad eliminare le possibili ambiguità nel rapporto tra PMI e fornitore ICT, prima che queste effettivamente si presentino.



BOX 4 - TIPOLOGIE DI CONTRATTI ICT

- Fornitura di apparecchiature ICT (hardware)
- Fornitura chiavi in mano di un sistema ICT completo, inclusa l'integrazione tra le varie componenti
- Locazione di un sistema ICT completo, in cui il fornitore mantiene la proprietà
- Licenza d'uso di programmi software, in cui il fornitore trasferisce all'impresa il godimento del software per un periodo determinato e sotto certe condizioni e limitazioni
- Sviluppo di software applicativo, in cui il fornitore è incaricato di realizzare del software specifico per soddisfare le richieste dell'impresa
- Outsourcing per la prestazione di servizi ICT, in cui l'impresa affida in tutto o in parte al fornitore la responsabilità di gestire il proprio sistema informativo

Governare il contratto

Per raggiungere l'obiettivo di una buona gestione del contratto, l'impresa si deve dotare di adeguati strumenti di supporto e di controllo. Ciò significa, sul piano interno, identificare processi e attività relativi alle forniture e servizi richiesti e, nei riguardi del fornitore, essere una reale controparte, presidiando adeguatamente con la propria struttura organizzativa la gestione della relazione con esso.

Essere una reale controparte significa esercitare concretamente una funzione di "Direzione Lavori", che comporterebbe: gestire le attività, verificando la disponibilità della documentazione e l'effettiva erogazione dei servizi e dei prodotti; valutare lo stato di avanzamento dei lavori e analizzare gli scostamenti rispetto ad obiettivi, tempi, costi e utilizzazione di risorse; controllare gli adempimenti e i livelli di qualità contrattualmente previsti, verificando l'accuratez-



za e la validità delle misure prodotte dal fornitore ICT; valutare la soddisfazione degli utenti finali interni o esterni all'impresa relativamente a beni e servizi contrattualmente dovuti; approvare la fatturazioni predisposte dal fornitore e gestire le eventuali penalizzazioni; identificare e gestire le eventuali varianti in corso d'opera.



Per il buon governo dei contratti ICT la PMI deve appropriarsi culturalmente ed operativamente degli stessi strumenti che il fornitore ICT utilizza per competere sul mercato

BOX 5 -STRUMENTI DI SUPPORTO AL GOVERNO DEL CONTRATTO ICT

- Direzione dei lavori per la gestione del contratto (project management)
- Monitoraggio degli indicatori di qualità e dei livelli di servizio (monitoring & control)
- Collaudo dei prodotti e dei beni ICT (quality control)
- Verifica dei processi messi in atto per erogare i servizi richiesti (quality insurance)
- Confronto dei costi e dei livelli di servizio con altre organizzazioni affini (benchmark)
- Verifiche in corso d'opera ed ex-post (audit & assessment)

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE ED IL GOVERNO DEI CONTRATTI ICT

Le PMI possono trovare risposte ai molti interrogativi inerenti l'acquisizione delle forniture ICT nelle **"Linee Guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione e il governo dei contratti della pubblica amministrazione"**, che sebbene scritte nel linguaggio della pubblica amministrazione,

possono essere proficuamente e pragmaticamente utilizzate anche dalla PMI al costo di piccoli adeguamenti terminologici.

Le Linee Guida, quadro di riferimento che il Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (CNIPA) ha messo a punto avvalendosi della collaborazione di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, offrono un approccio applicabile da qualunque PMI intenda acquisire forniture ICT, secondo criteri di razionalità manage-

riale, per garantirsi la qualità necessaria al prezzo giusto. In particolare, le Linee Guida forniscono alle PMI ed ai loro fornitori ICT:

- metodi quantitativi per definire misure qualitative di beni e servizi ICT;
- clausole per la negoziazione, per la definizione di capitolati e contratti con descrizione di attività, prodotti da rilasciare, loro misure di qualità;
- clausole per l'attuazione dei contratti, per la loro gestione ed il monitoraggio dei tempi, dei costi, dell'avanzamento lavori, della quantità, della qualità.

Del resto l'analogia tra "stazione appaltante" e "PMI acquirente" è evidente: laddove nelle Linee Guida si legga "amministrazione" dovrà intendersi "impresa", analogamente per "appalto pubblico" si intenderà "selezione del fornitore", "missione istituzionale" si tradurrà in "core business", "direzione lavori" in "gestione del contratto". Allo stesso tempo nell'uso delle Linee Guida le PMI potranno tralasciare i riferimenti normativi specifici per la pubblica amministrazione.

Le Linee Guida e la loro adozione da parte delle PMI fanno leva. da un lato, sui bisogni e le difficoltà di chi acquista forniture

ICT, interrogativi ai quali forniscono immediata e concreta risposta; dall'altro, sulla partecipazione alla loro scrittura di entrambe le parti contrattuali, cliente e fornitore e sulla conseguente facile condivisione dei contenuti da parte di PMI e fornitori ICT. Considerata la pervasività dell'ICT all'interno dell'impresa, il coinvolgimento in vario grado delle diverse funzioni aziendali ad essa correlate e la biunivocità della relazione contrattuale cliente-fornitore, le Linee Guida costituiscono un punto di riferimento indispensabile per entrambi i soggetti (imprese e fornitori) che partecipano ai processi di acquisizione ICT.

La ragione del successo delle Linee Guida – oltre 12.000 copie distribuite negli ultimi tre anni tra amministrazioni e fornitori ICT – risiede appunto nell'utilità pratica del lo-

Le Linee Guida propongono alle PMI "utili ragionamenti" applicabili all'acquisto di forniture ICT e forniscono "ricette contrattuali" di immediato utilizzo, componibili, copiabili e modificabili, per l'elaborazione di contratti ben governabili.



BOX 6 - DOMANDE DELLA PMI ALLE QUALI LE LINEE GUIDA OFFRONO RISPOSTE PRAGMATICHE ED OPERATIVE

- Come acquistare forniture ICT di qualità?
- Come correlare la qualità delle forniture ICT al business?
- Come richiedere la qualità necessaria delle forniture ICT?
- Come dare un prezzo alla qualità richiesta?
- Come valutare la qualità offerta dai fornitori ICT?
- Come formalizzare la qualità richiesta nei contratti ICT?
- Come verificare la qualità effettivamente ottenuta dai fornitori ICT?

ro contenuto che ne facilita la volontaria assunzione come quadro di riferimento al quale conformarsi per l'acquisizione delle forniture ICT.

Le Linee Guida affrontano la complessità del governo dell'innovazione con un approccio flessibile che non prescinde mai dal contesto di riferimento né sostiene la vali-

dità di un'unica soluzione. Si tratta di un approccio "situazionale" che prevede che nessuna soluzione sia mai la migliore o la peggiore in assoluto, ma piuttosto che vi sia una soluzione preferibile, nettamente distinguibile dalle altre, sulla base di motivazioni razionali legate al contesto in cui la soluzione deve essere applicata.

Le Linee Guida sono state realizzate dal CNIPA nel 2004 con il contributo di Amministrazioni e Associazioni di categoria dei fornitori ICT afferenti a Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici e con molteplici altre realtà associative interessate agli specifici temi trattati. Tutte queste distinte realtà ne hanno condiviso i contenuti. Rese disponibili in una prima versione nel gennaio 2005, sono costantemente evolute ed aggiornate.


BOX 7 - DESTINATARI DELLE LINEE GUIDA
PMI

- Dirigenti impegnati nella definizione delle strategie di impresa
- Funzione acquisti
- Funzione legale
- Funzione sistemi informativi
- Funzioni utenti dei sistemi informativi

Fornitore ICT

- Dirigenti impegnati nella definizione delle offerte
- Funzione commerciale
- Funzione legale
- Funzioni che erogano i servizi ICT alle imprese
- Funzione di assicurazione qualità

BOX 8 - IL CICLO DI VITA DELL'ACQUISIZIONE ICT E I MANUALI DELLE LINEE GUIDA

Ciclo di vita dell'acquisizione delle forniture ICT	Manuale 1	Presentazione e utilizzo delle Linee Guida
Definire una strategia di acquisizione	Manuale 2	Strategie di acquisizione delle forniture ICT
Analizzare la fattibilità	Manuale 8	Analisi di fattibilità per le forniture ICT in corso di realizzazione
Selezionare il fornitore	Manuale 3	Appalto pubblico di forniture ICT
Negoziare il contratto	Manuale 4	Dizionario delle forniture ICT
	Manuale 5	Esempi di applicazione
Governare il contratto	Manuale 7	Governo dei contratti ICT
Approfondimenti metodologici, Glossario, Bibliografia	Manuale 6	Modelli per la qualità delle forniture ICT

ORGANIZZAZIONE E CONTENUTI DELLE LINEE GUIDA

Le Linee Guida si sono sviluppate nel tempo fino a costituire un cospicuo patrimonio di definizioni, informazioni, orientamenti e metodi al quale si può liberamente attingere nella redazione di studi di fattibilità, contratti, livelli di servizio, documentazione di offerta. Da questo punto di vista mettono a disposizione delle PMI un repertorio di elementi di base che consentono di comporre l'oggetto contrattuale in un contesto di qualità.

Attualmente constano di otto manuali (Box 8), organizzati coerentemente al ciclo di vita dell'acquisizione delle forniture ICT precedentemente descritto, la cui numerazione progressiva si lega esclusivamente all'ordine progressivo di pubblicazione. Ciascun manuale è autoconsistente e può essere considerato indipendentemente dagli altri. Nei manuali "Strategie di acquisizione delle forniture ICT", "Analisi di fattibilità per le

forniture ICT", "Appalto pubblico di forniture ICT", "Esempi di applicazione", "Governo dei contratti ICT" si sviluppa un quadro concettuale, relativo alle caratteristiche del contratto ICT, ed una rete di argomentazioni che identificano le principali tematiche che la PMI acquirente deve affrontare su tutto il ciclo di vita dell'acquisizione delle forniture ICT (vedasi Box 6).

In aggiunta, nel Manuale "Dizionario delle forniture ICT", si fornisce una serie di componenti elementari, che costituiscono gli elementi di base per costruire contratti che prevedano una molteplicità di tipologie di forniture ICT, senza per questo rappresentare soluzioni preconfezionate di istantaneo utilizzo (vedasi Box 10).

Manuale 1 "Presentazione e utilizzo delle Linee Guida"

Questo è il documento introduttivo alle Linee Guida (Getting Started) e la sua lettura è consigliata a chiunque voglia dettagliatamente sa-



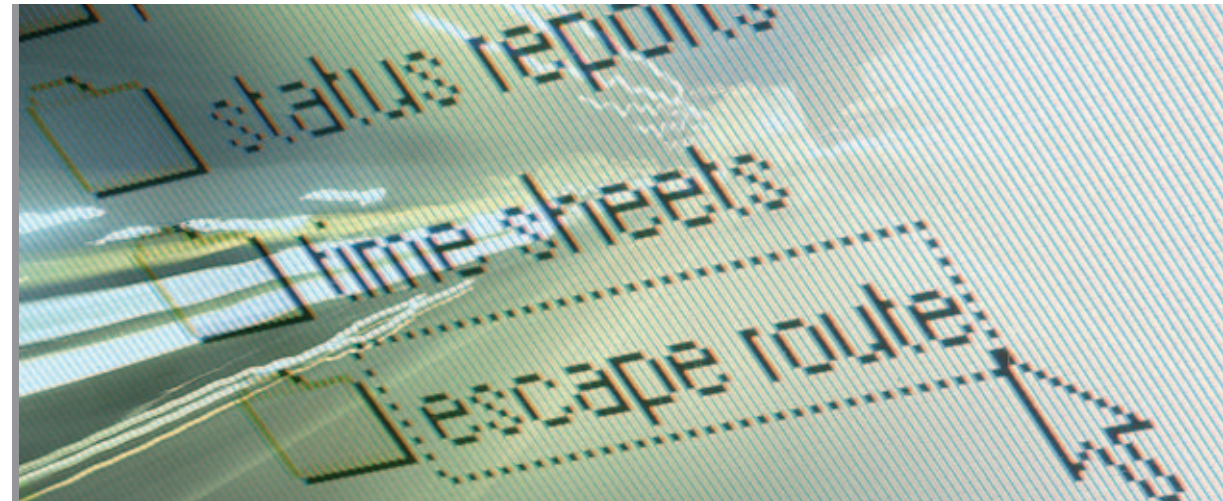
pere cosa sono e a che servano e quali contenuti contengano. Sono evidenziate le motivazioni alla base della stesura delle Linee Guida, illustrato il loro scopo, l'approccio adottato per la loro realizzazione, i destinatari ed i possibili percorsi di lettura, la struttura ed i contenuti, le modalità d'uso dei diversi documenti che compongono le Linee Guida.

Manuale 2 "Strategie di acquisizione delle forniture ICT"

Il manuale illustra alle PMI interessate all'acquisizione di forniture ICT i vantaggi ed i rischi delle possibili scelte strategiche da compiere propedeuticamente alla realizzazione di un progetto ICT.

Sono sviluppate una serie di argomentazioni relative ai vantaggi ed ai rischi collegati alle possibili scelte strategiche che la PMI acquirente deve compiere, per questo sono presentati ragionamenti, applicabili allo specifico contesto in cui si colloca la PMI acquirente:

- **strategie di acquisizione delle forniture ICT** (vedasi Box 1) e implicazioni organizzative, economiche ed operative legate alle diverse scelte;
- **strategie 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);
- **architettura contrattuali** (contratti quadro; lotto unico o suddivisione in più lotti delle forniture; integrazione di più contratti; utilizzo del subappalto);



- **tipologie di contratti ICT** (vedasi Box 4) e organizzazione del contratto (corpo del contratto, capitolato, offerta);
- **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);
- **uso della misura funzionale del software** (Function Point, FP) in ambito contrattuale.

Manuale 8 "Analisi di fattibilità per le forniture ICT" (in corso di realizzazione)

Il manuale ribadisce alle PMI l'importanza di effettuare una analisi di fattibilità propedeuticamente all'affidamento all'esterno della PMI di un progetto ICT di innovazione, proponendo un chiaro e semplice approccio metodologico. Sono identificati e commentati i contenuti dello studio di fatti-

bilità (vedasi Box 2), fornite indicazioni per l'affidamento all'esterno dello studio di fattibilità, identificate le principali tipologie di studio e dettagliati gli elementi inerenti l'analisi costi/benefici per la valutazione complessiva della bontà dell'investimento.

Manuale 3 "Appalto pubblico di forniture ICT"

Il manuale esplicita alle PMI le conseguenze derivanti dalle possibili scelte ed approcci inerenti la scelta del fornitore ICT. Sono espressi ragionamenti (vedasi Box 3) applicabili alle procedure di selezione che la PMI può attuare coerentemente alle strategie di acquisizione delle forniture ICT definite. Ovviamente nell'uso delle Linee Guida le PMI potranno tralasciare i riferimenti normativi specifici per la pubblica amministrazione (dispositivi legislativi), concentrati soprattutto in questo manuale, anche se spesso questi possono comunque

costituire un utile riferimento per la soluzione di problemi trasversali all'acquisizione delle forniture ICT (si pensi, ad esempio, alla normativa sulle offerte anomale).

Manuale 4 "Dizionario delle forniture ICT"

Il manuale presenta alle PMI il lessico delle forniture ICT raccolto in lemmi ordinati alfabeticamente, fornendo "ricette contrattuali", di immediato utilizzo, utili per rappresentare contrattualmente le esigenze della PMI acquirente, modificabili, copiabili e incollabili per l'elaborazione di contratti. 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 PMI.

Ogni classe di fornitura prevede:

- **descrizione** (obiettivi, tipologie di utenza, ecc.), utile a far capire se quello che si sta leggendo è pertinente ai propri interessi;
- **regole per l'uso** (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 suggerimenti sull'uso del lemma per la stesura dell'oggetto contrattuale;



BOX 9 - CLASSI DI FORNITURA CONTENUTE NEL DIZIONARIO DELLE FORNITURE ICT

Assicurazione della Qualità	Gestione della sicurezza logica	Personalizzazione e MEV di prodotti esistenti
Assistenza in remoto e in locale	Gestione elettronica documenti	Posta elettronica
Certificazione Firma Digitale	Gestione postazioni lavoro	Posta elettronica certificata
Consulenza	Gestione e manutenzione reti	Prodotti HW e SW
Continuità Operativa	Gestione e processi organizzativi	Servizi applicativi in modalità ASP
Controllo dei Livelli di Servizio	Gestione Sistemi	Servizi Internet
Direzione Lavori	Ingegneria e mano d'opera	Direzione Lavori
Documentazione	Integrazioni prodotti SW e base dati	Sviluppo e MEV di software ad hoc
Formazione e addestramento	Integrazione di sistemi e infrastrutture	Sviluppo e MEV mediante soluzioni commerciali
Gestione Applicati e Base Dati	Manutenzione correttiva e adeguativa (MAC)	Sviluppo reti
Gestione Applicativi web	Manutenzione sistemi	Sviluppo sistemi
Gestione della configurazione	Migrazione e conversioni applicazioni	Trattamento documentale e acquisizione dati
Gestione della sicurezza fisica	Misura della customer satisfaction	

- **descrizione delle attività** di sviluppo e gestione operativa della classe di fornitura, comprende contenuti da poter inserire all'interno di un contratto senza necessità di grandi modifiche;
- **descrizione dei prodotti** realizzati dalle attività di sviluppo e gestione operativa della classe di fornitura che è conveniente assumano valenza di dovuto contrattuale (elemento di fornitura);
- **indicatori di qualità**, sia per le attività (controllo di processo) che per i prodotti (controllo di prodotto), descritti da schede che identificano: 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 riferimen-

to 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.).

Manuale 5 "Esempi di applicazione"

Il manuale aiuta le PMI a comprendere meglio le logiche di utilizzo delle classi di fornitura contenute nel precedente Manuale 4 "Dizionario delle Forniture ICT Elementari". Lo scopo è quello di dare indicazioni utili per la costruzione di contratti a partire



dalle classi di fornitura, 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 di una PMI;
- come selezionare e personalizzare, tra quelli proposti per ciascuna classe di fornitura, attività e prodotti (deliverables) da richiedere al fornitore ICT in esecuzione del contratto;
- come selezionare e personalizzare in funzione delle esigenze della PMI, indicatori di qualità e valori soglia per le attività ed i prodotti richiesti;
- come descrivere la fornitura nel contratto, integrando diverse *classi di fornitura*.

Manuale 7 "Governare i contratti ICT"

Il manuale fornisce alle PMI elementi informativi utili per un efficace governo dei con-

tratti ICT. Lo scopo è quello di esprimere ragionamenti applicabili alla selezione del fornitore che la PMI deve realizzare coerentemente alle strategie di acquisizione delle forniture ICT definite, descrivendo:

- la struttura organizzativa della PMI e del gruppo di lavoro al quale è affidata l'esecuzione del contratto, con identificazione di ruoli e attività;
- i metodi più diffusi di governo dei contratti (norma ISO 10007, "Project management Body of Knowledge" redatto dal Project Management Institute);
- i documenti di pianificazione e controllo utili all'azione di governo ed al sistema di comunicazione tra il fornitore e l'Amministrazione.

Oltre alle attività di competenza delle PMI, sono descritti anche i compiti del fornitore ICT, allo scopo di specificare le interazioni tra le parti e per fornire i riferimenti culturali generali utili alle PMI, per valutare l'operato del fornitore riguardo alla conduzione dei progetti e/o dei servizi.



Manuale 6 “Modelli per la qualità delle forniture ICT”

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 fornisce 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;

- i modelli per la gestione dei contratti;
- il glossario (definizioni e acronimi);
- la bibliografia (testi, articoli, siti).

UTILIZZO E VANTAGGI DELLE LINEE GUIDA

Molteplici sono gli utilizzi che le PMI possono fare delle Linee Guida in funzione di ciò che potremmo chiamare la loro “intensità d'uso”:

- consultazione estemporanea in funzione di specifiche esigenze relative a problemi circoscritti su contratti o procedure di selezione del fornitore;
- formazione del personale dedicato alle funzioni acquisti, legale, sistemi informativi, relativamente alle diverse culture afferenti alla governance dell'ICT;
- utilizzo per la selezione di fornitori ICT e definizione dei contratti ICT;
- sistematico riutilizzo dei contenuti delle Linee Guida e dello specifico materiale prodotto in relazione ai diversi contratti stipulati;
- personalizzazione di attività, prodotti ed indicatori di qualità delle *classi di fornitura* per adeguamento alle proprie specifiche esigenze.

Indipendentemente dalla “intensità d'uso” delle Linee Guida, l'approccio fondato sulla condivisione dei contenuti fa sì che i vantaggi derivanti dalla loro adozione da parte delle PMI trovino diretta corrispondenza con i vantaggi riferibili ai loro fornitori ICT.

Le Linee Guida descrivono un approccio all'acquisizione delle forniture ICT che facilita la redazione di contratti e documentazione per la selezione del fornitore alla PMI 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 ICT.

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

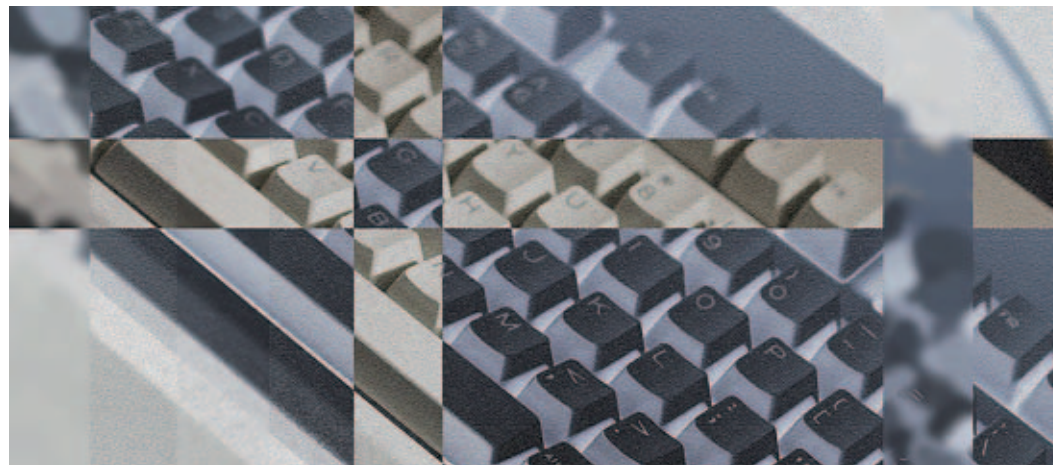
- accelera la definizione di contratti ICT permettendo di partire, non tanto da uno schema contrattuale da riempire, ma piuttosto dal modello proposto di descrizione delle forniture ICT in termini di attività, prodotti ed indicatori di qualità, organizzato in un insieme di contenuti atomici predefiniti ed autoconsistenti da estendere ed integrare tra loro, le *classi di fornitura*;
- omogeneizza gli atti di gara predisposti dalle PMI adottando il modello proposto di descrizione delle forniture ICT, senza rinunciare per questo alle inevitabili specificità che differenziano i contratti e le PMI acquirenti;
- integra le culture necessarie alla acquisizione delle forniture ICT, migliorando la capacità di integrazione, contaminazione, dialogo costruttivo e cooperazione del personale delle funzioni acquisti, legale,

sistemi informativi, oltre che degli utenti finali delle forniture ICT acquistate.

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 in fase di selezione del fornitore e stipula del contratto, contribuendo a ridurre sensibilmente i possibili contenziosi tra PMI e fornitore, 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 co-





sto, 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 dalle Linee guida, facilmente riutilizzabili ed assemblabili in fase di predisposizione dell'offerta.

DOVE TROVARE LE LINEE GUIDA

Il sito CNIPA rappresenta il canale di distribuzione delle Linee Guida più facilmente

accessibile e flessibile, perché consente, a chiunque, in ogni luogo, di scaricare i documenti editabili, manuali e classi di fornitura, a partire dai quali, in un'ottica di riutilizzo (*cut & paste*) è possibile scrivere contratti ICT.

Le Linee Guida sono gratuite anche per la PMI, facilmente scaricabili e liberamente modificabili.

Nella home page del sito del CNIPA www.cnipa.gov.it, si trova la sezione dedicata alle Linee Guida, raggiungibile dal menù *Qualità delle forniture ICT*, della sezione denominata Attività.

Alla stessa sezione del sito CNIPA dedicata alle Linee Guida si può giungere anche da una delle pagine del sito di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici www.confindustriasi.it, relative alle *Segnalazioni*.