



# PROFESSIONE ICT

## Competenze e professionalità per l'innovazione digitale

### Rubrica a cura di

**Roberto Bellini, Federico Butera, Alfonso Fuggetta**

Il tema dell'innovazione e della competitività del sistema Italia è all'ordine del giorno della discussione economica e di quella sulle politiche industriali; sono promosse iniziative istituzionali a supporto dell'innovazione e si auspica un maggiore contributo della ricerca a livello universitario e privato. Anche l'Unione Europea spinge sul tema dell'innovazione, in particolare sul ruolo che le tecnologie ICT possono svolgere sia nei sistemi industriali che nei sistemi di governo e sull'importanza che può avere la definizione di un *framework* comune delle competenze ICT, compatibile con quanto previsto dall'EQF - *European Qualification Framework* - recentemente approvato dall'Unione Europea (2006).

Mondo Digitale vuole sostenere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le competenze e le professionalità relative alle tecnologie digitali possono fornire in termini di innovazione dei servizi e del business dell'Impresa e di servizi per la cittadinanza erogati dagli enti della Pubblica Amministrazione. Questa nuova rubrica è dedicata appunto all'approfondimento sistematico di tutti gli aspetti che riguardano i progetti di analisi e di miglioramento delle competenze per l'innovazione digitale, il monitoraggio dei bisogni di competenza richiesti dal mercato e la valutazione delle offerte di qualificazione e aggiornamento delle competenze proposte dalle istituzioni educative di base e dagli operatori della formazione professionale e permanente.

La rubrica analizzerà l'andamento del mercato del lavoro delle professionalità ICT, i casi di successo nella crescita di competenze del personale dei fornitori di tecnologie e servizi e degli specialisti ICT, sia delle imprese manifatturiere e di servizio che degli enti della Pubblica Amministrazione, nonché l'andamento delle retribuzioni a livello nazionale e internazionale, usando come riferimento i profili e le competenze dello Standard EUCIP che AICA promuove in Italia.

## Competenze per la Governance dell'ICT

### Rafforzare le strategie di outsourcing dei servizi ICT e gestire il cambiamento della PA

**Marco Gentili**

#### 1. IL CNIPA

Il Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (CNIPA) opera presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'attuazione delle politiche formulate, a nome del Governo, dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione. La missione è quella di contribuire alla creazione di valore per cittadini e imprese, fornendo supporto alla Pubblica Amministrazione nell'uso innovativo dell'informatica e, più in generale, dell'ICT (*Information and Communication Technology*).

In questo contesto, le modalità di azione del CNIPA sono:

- l'attività di consulenza e proposta relativamente a strategie e azioni puntuali rivolte ai decisori politici, alle Pubbliche Amministrazioni e agli operatori del settore;
- l'emissione di normative tecniche a livello secondario, quali linee guida e guide tecniche, sia emesse dal CNIPA, sia da parte delle Amministrazioni, con il supporto del CNIPA;
- la valutazione - ex ante (di coerenza con le strategie nazionali di innovazione del Governo), in itinere (durante l'attuazione dei progetti pro-

grammati), ed ex post (sui risultati raggiunti) - delle attività ICT della Pubblica Amministrazione centrale, sia a livello strategico, sui Piani pluriennali di sviluppo dei sistemi informativi, sia a livello di singoli interventi, che per legge sono sottoposti a parere (obbligatorio, ma non vincolante) di congruità tecnica ed economica da parte del CNIPA;

□ la definizione e gestione (a livello di committente e con riferimento in particolare alle specifiche funzionali) di progetti dimostrativi, ad alto impatto innovativo, nell'uso dell'ICT nella P.A. centrale, nelle Regioni e negli Enti locali.

Il CNIPA è quindi un generatore di conoscenza, condivisa con tutte le parti interessate (*stakeholders*), siano esse Amministrazioni Centrali, Regioni o Enti Locali, o il mercato rappresentato dai fornitori ICT, dai mondi associativi riferibili a Confindustria e Confcommercio, come anche alle numerose associazioni che presidiano i diversi aspetti afferenti all'ICT e alla sua *governance e management* (*best practices, standard, project management, quality management, management consulting, process engineering, software engineering* ecc.). Questa conoscenza, in relazione al governo dell'innovazione su cui il CNIPA è impegnato, è stata codificata nelle "Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT per la definizione e il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione". Le Linee Guida sono utili per definire le modalità per ottenere la qualità necessaria dai fornitori ICT, allo scopo di creare valore per i cittadini e le imprese interpretati come clienti dell'Amministrazione acquirente.

Queste Linee Guida, in costante evoluzione e miglioramento a cura dell'area "metodologie per la qualità e l'innovazione organizzativa", sotto la responsabilità del Dott. Marco Gentili, costituiscono un'opera enciclopedica che copre tutte le tematiche relative all'acquisizione di beni e servizi ICT con particolare riferimento all'interazione tra stazioni appaltanti e fornitori ICT, utili per:

- supportare la gestione del cambiamento della pubblica amministrazione;
- rafforzare le strategie pubbliche di outsourcing dell'ICT;
- rendere la qualità delle forniture ICT un concetto concretamente e pragmaticamente utilizzabile.

Per perseguire questi obiettivi le Linee Guida propongono un approccio pragmatico al tema della qualità, che fornisce indicazioni concrete

e facilmente attuabili, per la gestione operativa della relazione cliente-fornitore relativamente all'intero ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT, in particolare identificando come:

- **correlare la qualità alla missione istituzionale** e alle esigenze dell'Amministrazione, nell'impostazione di una strategia di acquisizione delle forniture ICT;
- **definire la qualità necessaria e i relativi costi**, effettuando un'analisi di fattibilità;
- **richiedere la qualità**, nell'appalto pubblico di forniture ICT definendo adeguatamente i criteri di selezione delle offerte;
- **valutare la qualità offerta**, in fase di aggiudicazione delle gare;
- **formalizzare la qualità richiesta**, rappresentandola senza ambiguità nel contratto;
- **verificare la qualità ottenuta**, in fase di attuazione e governo del contratto mediante la valutazione in-itinere e ex-post.

Le Linee Guida sono scaricabili gratuitamente dal sito del CNIPA ([www.cnipa.gov.it](http://www.cnipa.gov.it)) a partire dal menù intitolato "Qualità delle forniture ICT", nella sezione denominata "Attività" posta sulla sinistra dell'*home page*.

La qualità viene indissolubilmente rapportata, in una visione unitaria e integrata, alla *governance e management* dell'ICT che l'Amministrazione deve attuare e alle vaste e intersecanti tematiche ad essa afferenti che in letteratura vanno sotto il nome di *policy* (politiche), *sourcing strategies* (strategie di acquisizione), *feasibility analysis* (analisi di fattibilità), *public procurement* (appalto pubblico), *deal negotiation* (negoziato del contratto), *management* (gestione operativa), *monitoring & control* (valutazione in itinere), *impact analysis* (valutazione ex-post).

## 2. GOVERNARE L'INNOVAZIONE

Il rapporto tra Amministrazioni Pubbliche e cittadini e imprese si è modificato nell'ultimo decennio in conseguenza a 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 delegando 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, e 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 del personale 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 di milioni di amministratori e dipendenti pubblici. Evidentemente all'interno di questa categoria esistono resistenze culturali legate a vecchie logiche burocratiche, formalistiche, giuridiche e 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 pone fortemente l'accento sulle professionalità e le competenze.

Nel recente passato l'innovazione si traduceva soprattutto 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 la PA 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 globalizzazione che la rete ha impresso, l'innovazione tecnologi-

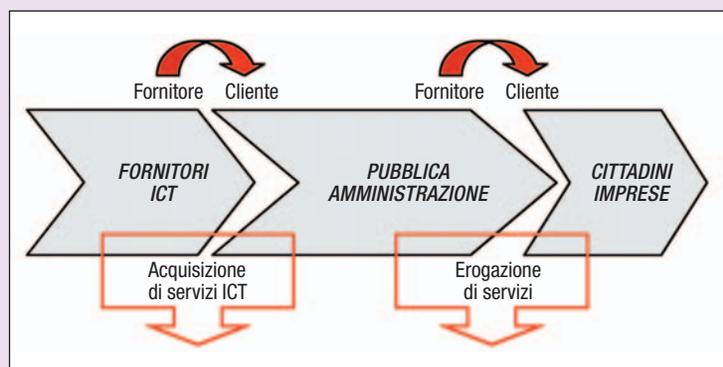
ca ha assunto una valenza assai più pervasiva investendo ogni dimensione della PA: i processi interni, la progettazione e produzione, la distribuzione, la stessa capacità di costruire relazioni (con i cittadini, con le imprese e con i fornitori).

La PA deve essere in grado di governare il proprio fabbisogno tecnologico, costruendo le relazioni logiche ottimali tra la propria missione istituzionale, la struttura organizzativa, i processi produttivi e le opportunità che il mercato ICT offre. Se la PA restasse priva degli strumenti per interpretare e guidare le scelte tecnologiche, rinunciando a governare pienamente la propria crescita.

Nella costruzione del valore per la PA la relazione che si instaura con il fornitore ICT è centrale, sia sul piano dei processi e dell'organizzazione interni sia su quello dell'erogazione di servizi da parte della PA ai cittadini e alle imprese. La qualità è l'attributo principale della costruzione del valore sull'intera catena cliente-fornitore rappresentabile come un unico flusso di processi scomponibili in specifiche attività da gestire con qualità.

La posizione centrale della PA 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 la PA fornisce ai propri clienti (Figura 1).

La PA che governa le proprie scelte tecnologiche agisce sulla relazione con il fornitore ICT e, coerentemente, razionalizza i processi produttivi e distributivi, migliora l'efficienza, ottimizza i costi: in breve, tiene saldamente in mano le leve della crescita. La gestione della relazione tra PA e fornitore ICT – intesa come la capacità della PA di fare leva sulle tecnologie per la propria



**FIGURA 1**  
Catena cliente/fornitore per la creazione del valore per cittadini ed imprese

crescita – è la parte più consistente della *governance*, cioè del sistema di organizzazione della PA sull'ICT proprio perché si trova al centro del processo della qualità.

### 3. COMPETENZE

L'estrema criticità dell'attività di governo dell'ICT si evidenzia semplicemente scorrendo l'elenco dei principali compiti da svolgere:

- modulare l'erogazione dei servizi tecnologici in funzione degli obiettivi istituzionali;
- fornire servizi di qualità ai cittadini e alle imprese;
- valutare l'impatto che gli investimenti tecnologici generano;
- ottimizzare l'efficacia dell'introduzione di nuove tecnologie attraverso la reingegnerizzazione e il monitoraggio dei processi e il *change management*;
- garantire la continuità e la disponibilità di servizi basati su complicate architetture tecnologiche e l'integrazione di vasti portfolio applicativi, attraverso oculati studi di fattibilità tecnica e la selezione di qualificati fornitori ICT;
- tenere sotto controllo la spesa in informatica, che, per le amministrazioni, rappresenta un dato in continua crescita a dimostrazione di un'aumentata consapevolezza sulle opportunità che offre l'innovazione tecnologica;
- garantire l'integrità e la riservatezza dei dati trattati dai propri sistemi informativi sia attraverso l'uso della tecnologia, sia attraverso la predisposizione di specifiche procedure organizzative.

Le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a perseguire tali obiettivi avvalendosi di una struttura organizzativa che tipicamente ha anche il compito di gestire il sistema informativo, le interazioni con le altre strutture interne, la relazione e il coordinamento con le altre Amministrazioni, la gestione dei fornitori ICT.

La scelta strategica da parte di un'Amministrazione di operare in regime di *outsourcing* ha rilevanti riflessi sull'organizzazione interna che deve occuparsi di nuove attività derivanti dal fatto che alcuni compiti, svolti in precedenza all'interno dell'Amministrazione, sono affidati a un fornitore esterno. Ciò impatta, a differenti livelli, sui ruoli, sui compiti e sulle responsabilità delle professionalità che operano nel settore con ricadute riferibili all'organigramma, alla

pianta organica, al funzionigramma, ai meccanismi operativi e al sistema dei valori condivisi all'interno dell'organizzazione.

Occorre elaborare, quindi, strategie per modificare profondamente la funzione ICT interna anche in termini riconversione o allocazione delle risorse umane allo scopo di mantenere il controllo sui servizi ICT dati in *outsourcing* allo scopo di dotarla di adeguati strumenti e competenze.

### 4. PROFILI PROFESSIONALI ICT

Le Linee guida concentrano l'attenzione sulla delega operativa relativa alle forniture ICT che una Amministrazione concede a un fornitore quando demanda all'esterno le attività di esercizio del sistema informativo, cosa di cui si parla in termini di esternalizzazione (*outsourcing*). Questo passaggio di attività dal cliente al fornitore è estremamente delicato per i rischi strategici, organizzativi, economici e operativi che comporta, e, al tempo stesso, ha delle fortissime rilevanze in termini di impatto organizzativo sulla struttura del cliente.

L'esternalizzazione di attività operative o altamente specialistiche cambia la natura e la valenza delle competenze interne, poiché la delega operativa che una Amministrazione concede a un fornitore, relativamente alla fornitura di beni e servizi ICT, ha come immediata conseguenza la necessità da parte dell'Amministrazione Pubblica di dotarsi di competenze di governo delle realizzazioni e dei contratti ICT, adeguate alla complessità del rapporto con il fornitore.

D'altra parte, dal punto di vista del cliente, specificatamente nel caso in cui esso sia una Pubblica Amministrazione, un problema che si pone al centro dell'attenzione nell'utilizzo di una strategia di acquisizione basata sull'esternalizzazione dei servizi ICT è che le competenze acquisite tramite il contratto, siano adeguate ai compiti ad esse affidati.

Due nuovi manuali delle Linee Guida, rispettivamente intitolati "Organizzazione della funzione ICT" e "Dizionario dei profili professionali ICT" forniscono un contributo operativo alla definizione delle competenze necessarie.

Il modello europeo EUCIP di descrizione dei profili professionali ICT rappresenta la base di partenza: sia per definire la professionalità delle risorse umane all'interno dell'Amministrazione; sia per supportare l'Amministrazione in ca-

| Profili Professionali EUCIP                        | Classi di Fornitura CNIPA |                                 |                              |                            |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
|--|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|---|
|  | Responsabile commerciale  | Revisore di Sistemi Informativi | Resp. di Sistemi Informativi | Cons. vendite e app. di TI | Cons. di Soluzioni Aziendali | Cons. di Logistica e Automazione | Analista di Business | Capoprogetto di Sistemi Inf. | Analista di Sistemi Informativi | Analista Programmatore | Tec. Collaudo e Integ. Sistemi | Esp. App. Web e Multimediali | Progettista di Sistemi Informativi | Progettista delle Telecomunicazioni | Consulente per la Sicurezza | Resp. Config. e Centro Dati | Resp. Basi di Dati | Responsabile di Rete | Formatore IT | Sup. Centro di Assistenza | Sistemista multipiattaforma |   |
| Sviluppo e MEV di software ad hoc                  |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      | X                            | X                               | X                      | X                              | X                            | X                                  | X                                   | X                           | X                           | X                  | X                    | X            | X                         | X                           | X |
| Personalizzazione e riuso di prodotti esistenti    |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      | X                            | X                               | X                      | X                              | X                            | X                                  | X                                   | X                           | X                           | X                  | X                    | X            | X                         | X                           | X |
| Sviluppo e MEV mediante soluzioni commerciali      |                           |                                 |                              | X                          | X                            |                                  |                      | X                            | X                               | X                      | X                              | X                            | X                                  | X                                   | X                           | X                           | X                  | X                    | X            | X                         | X                           | X |
| Gestione applicativi e Basi Dati                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Manutenzione correttiva ed adeguativa (MAC)        |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Migrazione e conversione applicazioni              |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Assistenza in remoto e in locale                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Formazione e addestramento                         |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Integrazione di prodotti software e basi dati      |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Integrazione di sistemi e infrastrutture           |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Servizi applicativi in modalità ASP                |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Posta elettronica                                  |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Posta elettronica certificata                      |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Servizi Internet                                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione contenuti WEB                             |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Certificazione delle firma digitale                |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione di Carte per l'Accesso ai Servizi         |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Sviluppo Reti                                      |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione e manutenzione reti                       |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Sviluppo sistemi                                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione sistemi                                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Manutenzione sistemi                               |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione della sicurezza logica                    |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione della sicurezza fisica                    |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Continuità operativa                               |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Trattamento documentale e acquisizione dati        |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione elettronica dei documenti                 |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Controllo dei livelli di servizio                  |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione e manutenzione delle postazioni di lavoro |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Consulenza   |                           |                                 |                              |                            |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Direzione lavori                                   |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Misura della Customer Satisfaction                 |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Prodotti Hardware e Software                       |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Documentazione                                     |                           |                                 |                              |                            |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione della Configurazione                      |                           |                                 |                              |                            |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Assicurazione della Qualità                        |                           |                                 |                              |                            |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |
| Gestione e Processi Organizzativi                  |                           |                                 |                              | X                          |                              |                                  |                      |                              |                                 |                        |                                |                              |                                    |                                     |                             |                             |                    |                      |              |                           |                             |   |

TABELLA 1 Profili professionali utilizzati per le diverse tipologie di fornitura ICT

so di affidamento in *outsourcing* di specifiche funzioni ICT.

Nel manuale "Organizzazione della funzione ICT" viene fornito un modello organizzativo della funzione ICT interna ad un'Amministrazione senza proporre una rigida struttura organizzativa ma scomponendo la funzione ICT per aree di attività, descrivendone obiettivi e compiti, e rappresentandone le principali interazioni tra le stesse.

Sono inoltre trattati gli aspetti relativi alle risorse umane da allocare all'interno della struttura organizzativa individuando capacità, competenze ed esperienze necessarie a svolgere i diversi compiti precedentemente determinati.

L'utilizzo delle descrizioni dei profili professionali e, in particolare, delle competenze, può consentire di evidenziare eventuali carenze del personale addetto e di intervenire attraverso piani di formazione e training individuali, spostamento delle risorse allocate in attività non corrispondenti alle relative competenze, programmazione delle carriere.

Nel manuale "Dizionario dei profili professionali ICT" i profili professionali descritti aiutano nella stesura dei contratti di *outsourcing* per vincolare il fornitore all'utilizzo di professionalità adatte allo tipo di servizio da erogare riducendo così i rischi di degrado della fornitura.

Proprio per questo scopo all'interno del manuale i profili professionali ICT sono correlati alle tipologie di servizi ICT (denominate "classi di fornitura") tipicamente affidati a fornitori esterni, descritti nel manuale "Dizionario delle forniture ICT" in termini di attività, *deliverables* contrattuali e indicatori di qualità.

All'interno di ogni classe di fornitura i profili professionali di pertinenza sono associati alle attività che devono essere svolte per l'erogazione del servizio, dando un'indicazione di massima dell'impegno percentuale nell'attività. Queste informazioni sono utili, sia per stimare i costi d'acquisto del servizio che per dimensionare eventuali gruppi di lavoro interni (Tabella 1).

MARCO GENTILI, nato nel 1958, laurea con lode in Fisica (La Sapienza 1982), master in R&D Management (SDA Bocconi 1990) e Quality Management (EOQ 1996). 1983/86 Datamat, progettista di sistemi di office automation ed esperto di sw engineering. 1986/97 AED Group, dal 1991 Dirigente resp.: R&D, Education, Quality Assurance, Marketing; gestisce progetti IT nei settori Finance, Industry, Government, anche in ambito internazionale (Eureka e Esprit, Banca Mondiale degli Investimenti). 1997/oggi CNIPA (prima AIPA), Dirigente resp. Area "Metodologie per la qualità e per l'innovazione organizzativa". Esperto di ICT governante & management, ideatore, curatore e coautore delle "Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della PA". Partecipa ai comitati direttivi delle associazioni, AICA, AICQ, CDTI, ISIPM, PMI.  
E-mail: gentili@cnipa.it