

FASE
B

TRASFERIMENTO
E ADOZIONE

Guida per la costruzione e l'utilizzo
del kit di riuso delle soluzioni
e delle pratiche realizzate
dalle Pubbliche Amministrazioni

Costruzione del KIT di riuso OCPA



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per gli
Affari Regionali
e le Autonomie



AGID | Agenzia per
l'Italia Digitale



Regione Umbria

.0 puntozero
LA NUOVA VERSIONE DELL'INNOVAZIONE



Progetto SISO

KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione

B1. Strumenti gestionali

B1.1 Piano Operativo per l'adozione della soluzione

Versione: 1.0



Sommario

Premessa	3
1. Progetto di riuso per l'adozione della soluzione	3
1.1. Piano operativo e cronoprogramma	3
1.2. Ruoli, responsabilità e gestione del progetto	4
1.3. Piano del Rischio	7
1.4. Modalità di monitoraggio del progetto	8



Premessa

Il presente documento raccoglie gli strumenti gestionali del kit di riuso per la fase B – Trasferimento e adozione della soluzione, come previsto dall'Avviso OCPA2020¹, e ha lo scopo di supportare operativamente il riusante durante il processo di trasferimento e adozione della soluzione, dal suo avvio e fino alla messa a regime della stessa.

1. Progetto di riuso per l'adozione della soluzione

In questa sezione è prevista la descrizione, nel dettaglio, degli elementi che compongono il Piano Operativo, individuandone condizioni, dipendenze e modalità di monitoraggio. Vengono pertanto illustrate le fasi e le attività del processo di trasferimento e adozione della soluzione suggerite al Riusante, frutto dell'esperienza del Cedente (in coerenza con quanto descritto nel documento A1- strumenti gestione; si veda a tale proposito la nota 2 a piè di pagina).

Per ciascuna Fase, o insieme di attività, sono specificati una serie di descrittori possibili; il Cedente potrà ampliare o modificare tali elementi:

- *FASE del Progetto di riuso²*
- *Tipo di attività (analisi, progettazione, redazione testi, addestramento, etc.)*
- *Tipo di riusante, se presenti più riusanti nel singolo riuso con connotati amministrativi diversi*
- *Finalità dell'attività o beneficio atteso*
- *Affidata a soggetto esterno o svolta con personale interno*
- *Durata media*
- *Costi definiti*
- *Output e milestone (traguardi intermedi nello svolgimento del progetto)*
- *Strumento del KIT in ausilio*
- *CAPEX di fase tratto da Valutazione comparativa*

1.1. Piano operativo e cronoprogramma

Il Piano operativo illustra il cronoprogramma delle fasi e delle relative attività del processo di trasferimento e adozione della soluzione suggerite al Riusante. Si ricordi in analogia al Progetto la coerenza tra FASI e Capex.

La durata ed i costi del Piano operativo sono la definizione attuativa delle stime definite in fase A. A tal fine si consiglia, comunque, una verifica di coerenza, stante l'uso amministrativo fatto di questi dati in fase di valutazione e decisione del riuso (es. impegni di spesa o temporali).

¹ OCPA – OpenCommunityPA2020: primo Avviso pubblico per interventi volti al trasferimento, evoluzione e diffusione di buone prassi fra Pubbliche Amministrazioni.

² Le Fasi del Piano operativo del Progetto di Riuso possono coincidere con le stesse fasi definite in A1R tempi e costi del progetto di riuso. In alternativa può essere previsto un numero di FASI superiori, ma in ogni caso va identificato il Capex della valutazione comparativa di riferimento e, per questo motivo, sarà da considerarsi come uno sdoppiamento di una di una delle Fasi di cui al A1R. A queste fasi si aggiungono le FASI relative ai CAPEX descritti negli altri strumenti del KIT. Questo vuol dire che ad ogni CAPEX deve corrispondere una o più fasi sempre e che l'insieme delle FASI del Piano operativo devono comprendere tutti i CAPEX della valutazione comparativa.



Il piano operativo è contenuto in **B1R - WBS progetto.xls** allegato.

Sulla base delle esperienze di riuso realizzate si è ipotizzata una realtà tipo caratterizzata dalle seguenti caratteristiche:

	MISURA STANDARD
N. Ambiti	5
n. organizzazioni riusanti	40
Presenza di Ente Aggregatore (Regione o altro soggetto)	1
n. operatori	350
Norme / flussi e linee guida territoriali (0=no;5=massima regolamentazione)	2

A ciascun attributo è stato attribuito un peso rispetto all'impatto sull'effort del piano operativo.

Nel foglio "Coefficienti" del piano sarà possibile per il riusante definire la propria realtà ed avere in output (colonna **Personale FTE Custom**) l'impegno in FTE di ciascuna attività del piano.

- Il coefficiente organizzativo, che misura la complessità organizzativa avrà impatto sulle procedure organizzative, come la definizione degli atti amministrativi e la nomina dei referenti
- Il coefficiente del personale misura lo scostamento del n. di operatori rispetto alla misura standard e di conseguenza avrà impatto sull'FTE relativo alla formazione
- il coefficiente globale ha impatto sulla maggior parte delle attività
- La presenza di norme, debiti informativi, linee guida di processi con impatto sulla soluzione incrementa l'effort relativo alle attività evolutive

I costi esterni non vengono indicati in quanto saranno riportati nella versione dell'esperienza del riusante come esternalizzazione degli FTE riportati in "FTE Custom".

1.2. Ruoli, responsabilità e gestione del progetto

La seguente *matrice di assegnazione responsabilità* (RACI) serve a rappresentare ruoli e responsabilità, ossia "chi fa che cosa", ponendo in relazione le risorse con le attività – o insieme di attività - delle quali sono responsabili.

Le risorse contemplate nella matrice non sono solo quelle dell'Ente riusante, bensì sono tutte quelle del più ampio mondo di *stakeholder* che hanno un ruolo attivo nella gestione del progetto, o che vengono impattati dai processi della soluzione.



I ruoli, eventualmente modificabili, previsti dalla matrice sono:

- **Responsible (R):** è colui che esegue l'attività
- **Accountable (A):** è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri tre ruoli, deve essere univocamente assegnato per ciascuna attività (ci può essere una sola A per attività).
- **Consulted (C):** è colui che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni bi-direzionale).
- **Informed (I):** è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni mono-direzionale).

Nella tabella sottostante, in mancanza di un capofila o in presenza di singolo riusante le responsabilità del capofila vanno traslate sul riusante.

Il Fornitore non è un soggetto univocamente identificato ma è il fornitore del servizio relativo alla specifica riga, tale ruolo può coincidere in alcuni casi con l'organizzazione Maintainer solo se opportuno ed efficace.

Attività	Stakeholder				
	Capofila Riusanti	Riusante	Cedente	Maintainer	Fornitore
Linea di azione 1: Stima della compatibilità rispetto all'esigenza					
Realizzazione analisi del fabbisogno					
Individuazione delle fonti di finanziamento					
Analisi comparativa soluzioni	C	A R			
Analisi del modello di gestione ottimale in relazione alle risorse e all'organizzazione del riusante	C	A R	C	C	
Adozione amministrativa soluzione	A R	R	R	C	
Linea di azione 2: Analisi e progettazione intervento					
Stima dei fabbisogni di risorse e del know how necessario della fase di gestione	C	A R	C	C	
Interventi di progettazione e modifica del modello organizzativo "as is"	C	A R		C	
Formazione del team di governo	C R	A R			
Individuazione strategia di approvvigionamento risorse esterne	R	A R			
Definizione di protocolli territoriali per l'adozione della soluzione	A R	R			



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Attività	Stakeholder					
	Capofila Riusanti	Riusante	Cedente	Maintainer	Fornitore	
Definizione di eventuali accordi (es. 241/90)	A R	R	R			
Definizione dei necessari atti amministrativi di impegno sulle fonti individuate	R	A R				
Analisi delle funzionalità e dei processi della soluzione, individuazione del fabbisogno evolutivo in coerenza con comunità di riusanti	C	A R	C			
Modello di assistenza (service desk)	A R	R				
<u>Linea di azione 3: Attivazione della piattaforma e definizione architettura tecnologica ed applicativa</u>						
Piano Operativo	R	A R	C	C		
Piano Esecutivo (comprensivo di piano formazione)			C	C		
Nomine al personale coinvolto con relativo effort individuale	C	A R				
Esecuzione dei processi di acquisizione delle prestazioni e competenze esterne necessarie	I	A R				
Approvvigionamento e impianto del layer tecnologico	I	A R		C	C	
Attivazione del layer applicativo	I	A R	I	R	R	
Collaudo attivazione sistema a riuso	I	A R	I	R		
Implementazione dei requisiti evolutivi della soluzione	A	R	I	C	R	
Definizione del modello di service desk	A	R				
Attuazione del modello di gestione della soluzione in comunità (reintegro interventi)	A	R	C	R	R	
Compilazione e aggiornamento format KIT FASE B	A	R	I	C	R	
<u>Linea di azione 4: Formazione Personale Funzionale</u>						
Piano di dispiegamento	R	A R			R	
Organizzazione, comunicazione e change management	I	A R			R	



Attività	Stakeholder				
	Capofila Riusanti	Riusante	Cedente	Maintainer	Fornitore
Erogazione moduli formativi	I	A R			R
<u>Linea di azione 5: Assistenza e supporto start-up (Formazione Tecnica piattaforma gestione. Help Desk. Assistenza utenti. Follow-up</u>					
Formazione IT su layer tecnico e applicativo		A R		R	R
Attivazione modello di service desk	I	A R			R
Attivazione servizio di affiancamento (opz)	I	A R			R
follow up	I	A R			R
Compilazione e aggiornamento format KIT FASE B e C	A	R	I	C	R
<u>Linea di azione 6: Incontri e comunicazione</u>					
Incontri con gli operatori tematici	I	A R			R
Incontri con altri soggetti esterni coinvolti (terzo settore)	I	A R			R
Incontri con fornitori IT già attivi nell'amministrazione (obbl. se centro servizi)	I	A R			R
Incontri con altri soggetti istituzionali	I	A R			R
Incontro con stakeholder interni "vip"	I	A R			R
Conferenza/ Eventi di presentazione	I	A	R	C	R
Pubblicazione soluzione	A R	R	I	I	R
Incontri con servizi interni specialistici	I	A R			R

Matrice RACI

1.3. Piano del Rischio

Situazioni di progetto che costituiscono elementi di rischio o di problemi per lo svolgimento del Piano operativo. In questa descrizione si consiglia di riportare problematiche probabili e gestite in precedenti



esperienze che hanno evidenziato rischi. Indicare le strategie di gestione ed organizzazione del progetto adottate.

I rischi vengono di seguito sintetizzati a livello di Azione:

Attività critica	Problema/rischio	Possibili strategie
<u>Linea di azione 1: Stima della compatibilità rispetto all'esigenza</u>	Mancanza dei profili necessari multidisciplinari	Nomina precoce di un primo nucleo del team di lavoro
<u>Linea di azione 2: Analisi e progettazione intervento</u>	ritardo negli accordi con cedente	Ingaggio di risorse esterne a supporto
<u>Linea di azione 3: Attivazione della piattaforma e definizione architettura tecnologica ed applicativa</u>	Partenza con le attività tecniche, senza accordi e protocolli d'intesa agli atti	rendicontazione e informazione puntuale agli stakeholder da riprendere nella fase di stesura definitiva degli accordi.
<u>Linea di azione 4: Formazione Personale Funzionale</u>	Resistenza al cambiamento da parte degli operatori Assenza di competenze	Formazione, Team inter-funzionali
<u>Linea di azione 5: Assistenza e supporto start-up (Formazione Tecnica piattaforma gestione. Help Desk. Assistenza utenti. Follow-up</u>	Incorrere in un lock con il maintainer della soluzione anche per servizi reperibili sul mercato	Procedure di acquisizione di mercato sulla base delle specifiche dei servizi a regime necessari e delle esperienze pregresse di altri riusanti
<u>Linea di azione 6: Incontri e comunicazione</u>	-	-

Tabella 1 – Attività critiche e strategie di gestione del rischio

1.4. Modalità di monitoraggio del progetto

Per il monitoraggio del progetto di riuso, si suggerisce il seguente sistema, orientato alla misurazione dei risultati del progetto, con indicatori specifici per la fase di trasferimento e di adozione della soluzione.

A riguardo può essere utilizzato il modello **B1R – Attività critiche e sistema di monitoraggio**.

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delt a target
<u>Linea di azione 1: Stima della compatibilità rispetto all'esigenza</u>					
Realizzazione analisi del fabbisogno	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum	si



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delt a target
Individuazione delle fonti di finanziamento	Atto/i di impegno	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
Analisi comparativa soluzioni	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
Analisi del modello di gestione ottimale in relazione alle risorse e all'organizzazione del riusante	Presenza	si/no	Verifica documentale modello	una tantum	si
Adozione amministrativa soluzione	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
<u>Linea di azione 2:</u> <u>Analisi e</u> <u>progettazione</u> <u>intervento</u>					
Stima dei fabbisogni di risorse e del know how necessario della fase di gestione	Presenza	si/no	Verifica piano fabbisogni	una tantum	si
Interventi di progettazione e modifica del modello organizzativo “as is”	interventi individuati	n.	Verifica documentale verbali o doc tecnica	una tantum	1
Formazione del team di governo	Nomine	n. unità	Verifica documentale	una tantum, prima del piano operativo	2-5 unità
Individuazione strategia di approvvigionamento risorse esterne	Presenza	si/no	Verifica verbali o atti	una tantum	si
Definizione di protocolli territoriali per l'adozione della soluzione	-				



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delt a target
Definizione di eventuali accordi (es. 241/90)	-				
Definizione dei necessari atti amministrativi di impegno sulle fonti individuate	Presenza	n. atti	Verifica documentale atti	una tantum, prima del piano operativo	1 atto per ogni riusante
Analisi delle funzionalità e dei processi della soluzione, individuazione del fabbisogno evolutivo in coerenza con comunità di riusanti	Presenza	si/no	Verifica documentale Verbale o doc tecnica fabbisogno	una tantum	almeno 1 documento riguardante le necessità comuni della comunità territoriale dei riusanti
Modello di assistenza (service desk)	Presenza	si/no	Verifica documentale	Una tantum, prima della formazione del personale	si
<u>Linea di azione 3:</u> <u>Attivazione della piattaforma e definizione architettura tecnologica ed applicativa</u>					
Piano Operativo	Presenza	si	Verifica documentale	Rivisto ad ogni fase di adozione	si
Piano Esecutivo (comprensivo di piano formazione)	Presenza	si	Verifica documentale	Rivisto ad ogni fase di adozione	si
Nomine al personale coinvolto con relativo effort individuale	Presenza	n. nomine	Verifica documentale	una tantum	n.1 profilo tecnico n.1 profilo tematico n.1 profilo amministrativo n.1 profilo dirigenziale



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delta target
Esecuzione dei processi di acquisizione delle prestazioni e competenze esterne necessarie	-				
Approvvigionamento e impianto del layer tecnologico	Presenza	si/no	Verbale collaudo impianto	di una tantum	si
Attivazione del layer applicativo	Presenza	si/no	Verbale collaudo impianto	di una tantum	si
Collaudo attivazione sistema a riuso	Presenza	si/no	Verbale collaudo impianto	di una tantum	si
Implementazione dei requisiti evolutivi della soluzione	Presenza	n. requisiti	Verifica documentale	una tantum	n.1 requisito generale (di comunità) n.1 requisito custom
Definizione del modello di service desk	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
Attuazione del modello di gestione della soluzione in comunità (reintegro interventi)	Attuazione	n. interazioni con laboratorio	Verifica verbali	ciclico ad ogni rilascio evolutivo del riusante	n.1
Compilazione e aggiornamento format KIT FASE B	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum, alla fine della linea di azione 3	si
Linea di azione 4: Formazione Personale Funzionale					
Piano di dispiegamento	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
Organizzazione, comunicazione e	interventi	numero	Verifica documentale	ogni mese	n.1 per ogni fase



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delt a target
change management			piano comunicazione		
Erogazione moduli formativi	n. moduli	numero	Verifica fogli firme	una tantum a fine linea 4	n.1 modulo ogni 20 operatori
<u>Linea di azione 5: Assistenza e supporto start-up (Formazione Tecnica piattaforma gestione. Help Desk. Assistenza utenti. Follow-up</u>					
Formazione IT su layer tecnico e applicativo	Sessioni formative IT	numero	Verifica verbali	una tantum, prima della messa in esercizio	n.1
Attivazione modello di service desk	Presenza Servizio	si/no	Verifica documentale modello	una tantum	si
Attivazione servizio di affiancamento (opz)	Presenza Servizio	si/no	Verifica documentale	una tantum	si
follow up	Erogazione	numero	Verifica fogli firme	alla fine del percorso formativo standard	1
Compilazione e aggiornamento format KIT FASE B e C	Presenza	si/no	Verifica documentale	una tantum, alla fine della linea di azione 5	si
<u>Linea di azione 6: Incontri e comunicazione</u>					
Incontri con gli operatori tematici	n. incontri	numero	Verifica documentale verbale	prima del percorso formativo	1
Incontri con altri soggetti esterni coinvolti (terzo settore)	n. incontri	numero	Verifica documentale verbale	alla fine del percorso formativo standard	1
Incontri con fornitori IT già attivi nell'amministrazione	n. incontri	numero	Verifica documentale verbale	prima dell'impianto tecnologico	1



KIT di riuso Fase B – Trasferimento e adozione della soluzione
B1. Strumenti gestionali

Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delt a target
ne (obbl. se centro servizi)					
Incontri con altri soggetti istituzionali	n. incontri	numero	Verifica documentale verbale	alla fine del percorso formativo standard	2
Incontro con stakeholder interni "vip"	n. incontri	numero	Verifica documentale verbale	a) prima dell'avvio della fase di acquisizione b) alla fine del percorso formativo standard	1
Conferenza/ Eventi di presentazione	n. eventi	numero	Verifica documentale verbale	Ad inizio progetto alla fine del percorso formativo standard	2
Pubblicazione soluzione	Presenza	si/no	Verifica documentale	fine acquisizione	si
Incontri con servizi interni specialistici	n. incontri	numero	verifica documentale	una tantum	si

Tabella 2 - Sistema di monitoraggio del progetto di riuso