

1. VERIFICA DEI RISULTATI DEGLI INTERVENTI ICT DI INNOVAZIONE

Nella Pubblica Amministrazione italiana sono avvenuti profondi cambiamenti dal punto organizzativo e culturale, con il ripensamento e la modernizzazione delle metodologie di lavoro e degli strumenti di governo dei processi, in relazione al mutato contesto normativo e alle crescenti attese della collettività.

In questo quadro ha assunto un peso sempre più rilevante la finalizzazione dell'attività amministrativa di verifica ed analisi della spesa pubblica a criteri di efficacia ed efficienza, con l'enfaticizzazione della "cultura del risultato".

In tale contesto risulta fondamentale l'individuazione degli obiettivi da raggiungere e la verifica dei risultati ottenuti per la valutazione dell'azione di una Amministrazione pubblica che ambisca a divenire performance oriented (amministrazione e responsabilità del risultato): la efficace misurazione dei risultati necessita della realizzazione di un meccanismo rilevatore di informazioni basato sul partenariato e sul monitoraggio costante.

Il primo concreto passo in questa direzione è segnato dal D.Lgs. 29 del 1993, che ha posto le basi per una razionalizzazione dell'organizzazione delle Amministrazioni pubbliche a partire da alcuni principi cardine:

- **accrescere l'efficienza delle Amministrazioni**, anche mediante lo sviluppo coordinato di sistemi informativi pubblici;
- **razionalizzare il costo del lavoro dell'Amministrazione;**
- **ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane nelle Amministrazioni.**

Il processo di rinnovamento è stato supportato da ulteriori modifiche del quadro normativo (decentramento amministrativo, modifica del titolo V della Costituzione, ecc.) che hanno impegnato l'Amministrazione in uno sforzo progressivo di modernizzazione ed adeguamento al mutato contesto.

Nell'alveo tracciato dal citato D.Lgs. 29/93, per quanto riguarda specificatamente l'ICT, il D.Lgs. 39, sempre del 1993, ha esplicitamente introdotto il "monitoraggio dei contratti di grande rilievo" rendendolo una delle funzioni istituzionali del CNIPA (come prima dell'AIPA) da esercitare nei confronti delle Amministrazioni centrali (Ministeri ed Enti pubblici non economici). In particolare l'articolo 13, comma 2, del D. Lgs. 39/93 dispone che:

“L'esecuzione dei contratti ICT di grande rilievo è oggetto di periodico monitoraggio, secondo criteri e modalità stabiliti dal CNIPA. Il monitoraggio è avviato immediatamente a seguito della stipulazione dei contratti ... Al monitoraggio provvede l'amministrazione interessata ovvero, su sua richiesta, il CNIPA. In entrambi i casi l'esecuzione del monitoraggio può essere affidata a società specializzata inclusa in un elenco predisposto dal CNIPA e che non risulti collegata, ai sensi dell'Articolo 7 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, con le imprese parti dei contratti. In caso d'inerzia dell'amministrazione, il Centro si sostituisce ad essa. Le spese di esecuzione del monitoraggio sono a carico del CNIPA, salve le ipotesi in cui l'amministrazione provveda alla predetta esecuzione direttamente o tramite società specializzata.”

mentre l'art. 7 prevede di:

“... verificare periodicamente, d'intesa con le amministrazioni interessate, i risultati conseguiti nelle singole amministrazioni, con particolare riguardo ai costi e benefici dei sistemi informativi automatizzati, anche mediante l'adozione di metriche di valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità.”

In questo modo il D. Lgs. 39/93 copre l'intero ciclo di vita della valutazione:

- **valutazione *ex ante***, identificata, sia nella predisposizione del piano triennale dei fabbisogni di evoluzione e gestione dei sistemi informativi (art. 9 del D. Lgs. 39/93), come anche nell'emissione di parere preventivo sulla congruità tecnico-economica degli schemi di contratti concernenti l'acquisizione di forniture ICT (art. 8 del D. Lgs. 39/93);
- **valutazione *in itinere***, identificabile nel periodico monitoraggio previsto dal già citato art. 13, incentrato sulla misura dello stato di avanzamento dei lavori, dei livelli di qualità ricevuti, del raggiungimento degli obiettivi contrattuali (output);
- **valutazione *ex post***, anch'essa facilmente riferibile alla verifica di cui all'art. 7, consistente in una valutazione dell'impatto del contratto in termini di efficacia del progetto avviato, maggiore efficienza dell'amministrazione, impatto per cittadini ed imprese, tempo di ritorno dell'investimento (outcome).

Un'azione pubblica razionale e moderna, che fissi obiettivi e verifichi i risultati, deve sviluppare funzioni, come quella della valutazione e del controllo di gestione dei processi amministrativi e delle politiche di spesa, in grado di consentire la verifica dinamica dell'andamento dell'azione amministrativa.

Affinché le politiche di investimento pubblico di ampio respiro possano contribuire in maniera sempre più efficiente alla crescita e allo sviluppo dell'intero sistema, è condizione fondamentale il poter disporre di sistemi avanzati, anche dal punto di vista tecnologico, e adeguati alle esigenze conoscitive di tutti i soggetti che, a livello centrale, regionale e locale, partecipano alla gestione degli investimenti attivati sul territorio con finanza pubblica.

A distanza di un decennio dal D. Lgs. 39/93 la nascita e la progressiva strutturazione di processi di monitoraggio a livello nazionale ha accolto a partire dal 2003 la sfida di poter rilevare in maniera sistematica e articolata tutte le informazioni necessarie alla gestione della programmazione sul territorio.

L'esigenza di disporre tempestivamente di informazioni sempre più puntuali e dettagliate sull'andamento dei singoli progetti ha portato, a sviluppare sistemi informatizzati di monitoraggio con finalità e ambiti d'azione differenti, tutti accomunati però da alcune caratteristiche salienti:

- la lettura della grande varietà di interventi finanziati sul territorio nazionale attraverso verifiche ispettive e benchmark condivisi;
- la definizione e il consolidamento di regole comuni a livello nazionale per la rilevazione e verifica dei dati di monitoraggio sul territorio e la loro successiva divulgazione a tutti i soggetti coinvolti nel coordinamento, nella gestione e nell'attuazione dei progetti monitorati;
- l'elaborazione di output informativi di carattere statistico e/o previsionale capaci, sia di trasferire e divulgare i risultati dell'attività di rilevazione e controllo effettuata, che di segnalare, ai soggetti responsabili del governo e della programmazione, la presenza di difformità tra l'andamento previsto e quello effettivo.

La nascita di diversi sistemi di monitoraggio operanti a livello nazionale (tra i principali attori oltre al CNIPA, il MEF, le Regioni, il DIT), tutti orientati a riportare la complessità della programmazione pubblica attivata a elementi omogenei e classificabili, ha contribuito quindi a produrre una crescita culturale e tecnico-operativa nell'organizzazione dei processi interni delle Amministrazioni interessate, quella che può legittimamente chiamarsi innovazione del modello di governance adottato.

Il rispetto delle scadenze imposte dal monitoraggio ha posto, inoltre, le Amministrazioni coinvolte nella rilevazione e trasmissione delle informazioni di fronte alla necessità stringente di migliorare in modo sostanziale i flussi informativi necessari alla corretta e tempestiva rilevazione del dato e alla successiva trasmissione al circuito nazionale.

La necessità di pervenire alla costruzione di un insieme di informazioni standard per il monitoraggio dei progetti finanziati ha stimolato un processo di modernizzazione e riorganizzazione sia a livello centrale che locale, con l'obiettivo di pervenire, in modo sempre più sistematico e strutturato, al reperimento delle informazioni necessarie a un controllo gestionale sull'attuazione degli interventi programmati.

L'entrata in vigore di metodologie di monitoraggio, quindi, ha rappresentato per la Amministrazione italiana una leva decisiva per la messa in atto di procedure, metodi e strumenti finalizzati a un'operatività integrata e sistemica, in cui il "decentramento delle responsabilità" si è coniugato al working team (gruppo di lavoro). Tutti fattori che fino a qualche anno fa risultavano appannaggio pressoché esclusivo di una cultura dell'organizzazione del lavoro di natura privatistica.

Le diverse esperienze di monitoraggio realizzate a livello nazionale hanno consentito di ricavare alcune preziose indicazioni circa il futuro del monitoraggio degli interventi della programmazione pubblica in Italia. In particolare, il sistema di sorveglianza e di monitoraggio della programmazione regionale, comunitaria e nazionale potrebbe essere unificato e presentare requisiti di coerenza, trasparenza ed efficacia attuativa del processo di programmazione pubblica.

Ciò comporta che le sfide imposte dal monitoraggio siano nuove ed ulteriori. Tra queste la principale appare quella di costruire e strutturare dei processi organizzativi interni alle diverse Amministrazioni, di livello centrale e locale, in grado di consentire la creazione e il funzionamento di un sistema di valutazione e monitoraggio il più possibile integrato.

Il presente manuale nel delineare un approccio alla verifica recupera le importanti esperienze sul campo condotte dal CNIPA sin dal 1998.

Tra queste particolarmente significative sono state le seguenti :

Interventi di adeguamento dei sistemi informativi della PA all' "anno 2000". Questa valutazione (1998-99) ha riguardato 60 PAC 15 PAL (grandi comuni) e 30 interventi specificatamente avviati, per un ammontare economico complessivo di circa 200 milioni di euro. La valutazione si è focalizzata prevalentemente sull'avanzamento dello stato di conformità dei sistemi informativi valutati all'Anno 2000.

Interventi di adeguamento dei sistemi informativi della PA al “introduzione della moneta unica Euro”. Questa valutazione (1999-2001) ha riguardato 60 PAC e 3.000 PAL (comuni). L'introduzione dell'Euro ha impattato il 20% dell'infrastruttura tecnologica installata, il 70% delle applicazioni software e il 10% dei packages in uso. La valutazione si è focalizzata prevalentemente sull'avanzamento dello stato di conformità dei sistemi informativi valutati.

Interventi delle regioni e degli enti locali cofinanziati con il piano di eGovernment 2003.

Se il sistema nazionale di e-Government ha configurato dal 2003 una importante innovazione tecnologica ed organizzativa per il funzionamento della macchina pubblica nell'erogazione dei procedimenti amministrativi a cittadini ed imprese, il processo di valutazione dei progetti di e-Government ha rappresentato un'altrettanta importante innovazione del modello di governance messo in atto per superare l'erogazione di cofinanziamenti a fondo perduto che ha contraddistinto precedenti fasi di innovazione tecnologica basata sull'ICT in ambito pubblico. In questa valutazione sono stati valutati (2003-2008) in itinere 188 progetti, riguardanti 4.700 PAL, per un valore complessivo di circa € 451 milioni di euro, sono state fatte circa 550 verifiche e verificato il rilascio di 4.135 servizi a cittadini ed imprese allo scopo di poter rilasciare tranche di cofinanziamento pari a circa € 125 milioni di euro. Su 22 progetti sono state fatte le analisi d'impatto (2007-2008).

1.1. OGGETTO

Per intervento ICT d'innovazione (contratto/progetto) si intende un insieme coerente di attività che abbiano come obiettivo la creazione di valore per cittadini e imprese (oltre che amministrazioni stesse) mediante l'uso innovativo dell'ICT da parte della pubblica amministrazione.

Gli interventi derivano dalle attività di pianificazione (piano di legislatura eGovernment 2012, pianificazione delle attività ICT della PAC di cui all'art. 7 comma 1, lett. b e art. 9, commi 1, 2 e 3 del D. Lgs. 39/93, etc.) e possono ascrivere a differenti origini e tipologie:

- **interventi previsti dal piano di legislatura eGovernment 2012** e sue successive evoluzioni;
- **interventi attuati dalle PAC**, anche mediante contratti di grande rilievo (D. Lgs 39/93);
- **interventi governati dal CNIPA** (selezione degli interventi ed erogazione dei finanziamenti) e attuati dalle PAL, interamente o parzialmente cofinanziati a livello centrale;

1.2. OBIETTIVO

La verifica dei risultati degli interventi ICT d'innovazione segue sia la realizzazione dell'intervento ed i risultati effettivamente ottenuti (valutazione in itinere) che, successivamente al completamento dell'intervento, l'impatto prodotto, mettendo in relazione le

risorse impiegate con i risultati conseguiti e, soprattutto, gli esiti generati (valutazione ex post).

La **valutazione in itinere**, si svolge durante la realizzazione (progettazione e sviluppo) dell'intervento ed ha l'obiettivo di verificare nel tempo il corretto avanzamento del progetto (risultati intermedi o Stato Avanzamento Lavori) in relazione al piano dei risultati predefinito, in termini di rispetto dei tempi, dei costi, della qualità e, soprattutto, del progressivo ed effettivo conseguimento dei risultati previsti (output dell'intervento) in riferimento ai macro obiettivi di e-Government:

- **Innovazione nei servizi per cittadini ed imprese** (front office) conseguita per il tramite dei servizi messi a disposizione dall'intervento per i diversi bacini d'utenza.
- **Miglioramento delle performance dell'amministrazione** (back office) mediante dematerializzazione dei procedimenti amministrativi, gestione delle risorse (finanziarie, materiali, umane) e valutazione dell'azione amministrativa, attuata realizzando o riusando di sistemi funzionali per la gestione delle conoscenze, delle risorse e delle interazioni con l'esterno, ed alla loro integrazione.
- **Innovazione nelle ICT** (sviluppo delle capacità) in termini di: sistemi di connettività ed interoperabilità; infrastrutture multicanale, multiterminale e multi relazionale; ottimizzazione delle infrastrutture e miglioramento della loro efficienza operativa, tecnologie innovative (biometrie, RFID, wireless, VOIP, etc.).

La **valutazione ex post**, condotta alla conclusione dell'intervento, in uno o più momenti ritenuti particolarmente significativi della fase di esercizio dei sistemi e servizi realizzati, ha lo scopo di verificare i risultati ottenuti (output) correlandoli agli esiti generati da essi (outcome).

I **risultati**, non coincidono semplicemente con la realizzazione dei sistemi ICT previsti dall'intervento, includono le componenti progettuali necessarie per assicurare che quanto prodotto sia correttamente posto a disposizione degli utenti destinatari e da loro effettivamente utilizzabile. Dette componenti possono essere di carattere: normativo; organizzativo; formativo e comunicativo (change management).

Gli **esiti** si legano: alla concreta utilizzazione di quanto prodotto nella realizzazione dell'intervento da parte degli utenti destinatari; all'eventuale verifica della loro soddisfazione effettuata a campione (customer satisfaction); alla misurazione dei benefici indotti dall'intervento, sia per quanto riguarda il committente che per quanto riguarda gli utenti destinatari dell'intervento, in termini di efficacia, efficienza e impatto sociale (analisi d'impatto); alla correlazione di costi e benefici (analisi costi/benefici, di indicatori finanziari come ROI, ritorno dell'investimento, e Breakeven, punto di pareggio).

1.3. ATTORI

Per ogni intervento (contratto/progetto), la verifica coinvolge diverse tipologie di attori ognuna con la proprie attività e responsabilità.:

- il **valutatore**, ovvero il soggetto effettivamente incaricato della verifica;
- il **committente**, ovvero l'amministrazione responsabile dell'intervento a cui spetta il governo e l'autovalutazione dell'intervento;

- il **monitore** (opzionale), ovvero la società di monitoraggio eventualmente incaricata (a seconda dei casi dal committente o dal valutatore) di effettuare periodiche verifiche ispettive sull'intervento, intesi come verifiche ispettive di parte terza a supporto della verifica;
- il **fornitore** (opzionale), ovvero la società ICT eventualmente incaricata della realizzazione di tutto o parte dell'intervento.

Diverse possono essere le tipologie di rappresentazione dei primi tre attori all'interno dei vari interventi, un esempio di schematizzazione di queste è riportato nella tabella seguente :

Valutatore = Committente = Monitore			In questo caso i tre attori coincidono. Un esempio si può avere in una Amministrazione che affidi le attività di verifica ad un monitore interno
Valutatore	Committente = Monitore		In questo caso il committente ed il monitore coincidono. Un esempio può essere una Amministrazione che nel caso di un contratto di grande rilievo, in ottemperanza al D.Lgs 39, affidi le attività di verifica ad un monitore interno
Valutatore = Committente		Monitore	In questo caso il valutatore ed il committente coincidono. Un esempio si può avere in una Amministrazione che affidi le attività di verifica ad un monitore esterno
Valutatore	Committente	Monitore	In questo caso i tre attori sono distinti. Un esempio si può avere con il CNIPA che cofinanziando progetti a livello nazionale affidi le attività di verifica ad un monitore esterno . Altro esempio può essere una Amministrazione che nel caso di un contratto di grande rilievo, in ottemperanza al D.Lgs 39, affidi le attività di verifica ad un monitore esterno

1.4. CICLO DI VITA DELLA VERIFICA

La verifica è un'attività effettuata sotto responsabilità congiunta del committente e del valutatore, che muove sempre da una autovalutazione dell'intervento effettuata dal committente che lo realizza.

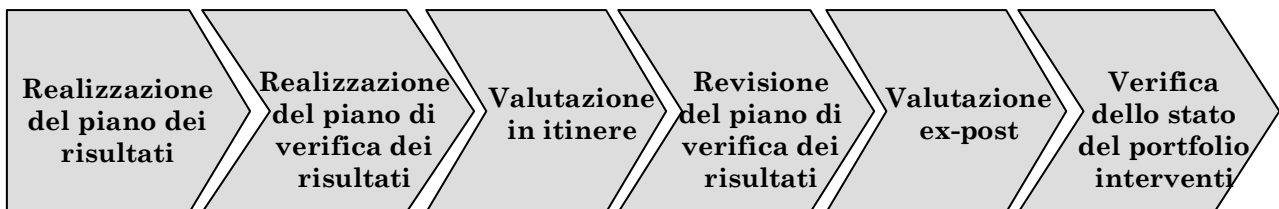
Il metodo per la verifica è dettagliato nei seguenti documenti da predisporre a cura del valutatore:

- **Procedura di verifica dei risultati** da applicarsi per l'esecuzione delle attività di verifica;

- **Metodo di verifica dei risultati** che identifica le modalità operative di conduzione della verifica, da adattarsi ai singoli interventi, regolando lo scambio informativo tra valutatore, committente, e (opzionalmente) fornitore e monitore;

a cui si aggiungono i template di tutti i documenti a supporto delle attività di verifica.

Di seguito sono descritte le diverse fasi in cui si articola il ciclo di vita della “verifica dei risultati degli interventi ICT d’innovazione”.



FASE I - Realizzazione del piano dei risultati

La fase prevede che il valutatore: prenda i contatti con il committente; condivida i criteri di massima della verifica; acquisisca tutti i documenti prodotti nella fase di valutazione ex ante; supporti la realizzazione del piano dei risultati e lo validi.

E’ recepita tutta la documentazione descrittiva dell’intervento. In particolare sono acquisiti tutti i documenti prodotti nella fase di valutazione ex ante:

- *studio di fattibilità*, o (in alternativa) almeno *piano di massima* dell’intervento e *analisi costi/benefici*, realizzato dal committente propedeuticamente alla eventuale richiesta di parere avanzata al valutatore;
- *parere*, sugli atti contrattuali afferenti all’intervento, ove previsto, realizzato dal valutatore (CNIPA, art. 8 D. Lgs 39/93);
- *piano dei risultati*, realizzato dal committente.

Il valutatore verifica la coerenza dei documenti resi disponibili e valida il *piano dei risultati* predisposto dal committente che costituisce il riferimento (base line) per la verifica (valutazione in itinere ed ex post). In particolare il *piano dei risultati* deve:

- essere coerente con quanto contenuto nello *studio di fattibilità*;
- recepire le eventuali osservazioni del *parere*;
- fornire una descrizione macroscopica dell’intervento, evitando dettagli pertinenti più al project management dell’intervento che alla verifica dei risultati, che consenta la valutazione dello stato avanzamento lavori ed il rispetto di tempi, costi e qualità;
- identificare compiutamente i risultati che devono essere conseguiti in riferimento ai macro obiettivi dell’intervento, anche esplicitando le metriche adottate per la misura del loro effettivo conseguimento e gli obiettivi da raggiungere;
- stimare l’impatto dell’intervento sulla base di elementi oggettivi e misurabili.

Il prodotto della fase è il *piano dei risultati* realizzato dal committente e validato dal valutatore.

FASE II – Realizzazione del piano di verifica dei risultati

Sulla base del *piano dei risultati* e di tutta la documentazione dell'intervento derivante dalla valutazione ex ante, il valutatore applica il *metodo di verifica dei risultati* (questo manuale delle Linee Guida) personalizzandolo al caso in esame, istanziandolo nel *piano di verifica dei risultati*.

Il *piano di verifica dei risultati* rappresenta e formalizza tutte le attività della verifica, sia la valutazione in itinere che ex post, coerentemente con le principali scadenze del *piano dei risultati*, specificando:

- le metriche e gli indicatori da utilizzarsi;
- i template dei documenti che dovranno essere prodotti;
- le informazioni che dovranno essere acquisite;
- le opzionali attività di verifica di parte terza richieste al monitore;
- i momenti in cui si effettuano incontri di verifica e si trasmettono le informazioni.

Il *piano di verifica* dei risultati verrà successivamente presentato a tutti gli attori dell'intervento per avviare la verifica (kick off meeting).

Il prodotto della fase è il *piano di verifica dei risultati*, redatto dal valutatore è condiviso con il committente.

FASE III - Valutazione in itinere

La valutazione in itinere, imprescindibile responsabilità del committente, può essere opzionalmente supportata da una verifica di parte terza affidata al monitore (dal committente o dal valutatore).

Nel caso di presenza di una parte terza (monitore), in relazione ad ogni verifica periodica effettuata con la frequenza e con le modalità indicate nel *piano di verifica dei risultati*, è rilasciato, al committente, un *rapporto di valutazione in itinere del monitore*, che riporta dati analitici sulla base delle evidenze oggettive acquisite ed analizzate dal monitore.

Il committente periodicamente produce e trasmette il *rapporto di autovalutazione in itinere*, con la frequenza e le modalità indicate nel *piano di verifica dei risultati*.

Il *rapporto di autovalutazione* in itinere è una autovalutazione compiuta dal committente, basata:

- sulle risultanze dell'azione di governo e project management dell'intervento messa in atto dal committente e su eventuali specifiche rilevazioni periodiche effettuate direttamente dal committente;
- sulla documentazione di rendicontazione sull'intervento periodicamente presentata dal fornitore o su estemporanei documenti in relazione a criticità evidenziate o specifici risultati raggiunti;
- opzionalmente, sulle risultanze di specifiche attività di verifica di parte terza affidate ad un monitore, sintetizzate nel *rapporto di valutazione in itinere del monitore*.

Ciascun *rapporto di autovalutazione in itinere* pervenuto dal committente, corredato, se previsto, con il relativo *rapporto di valutazione in itinere* del monitore, è esaminato dal

valutatore che verifica lo stato di attuazione dell'intervento ed i risultati effettivamente conseguiti rispetto a quanto previsto nel *piano dei risultati* e predispone il *rapporto intermedio sui risultati raggiunti*.

Il *rapporto intermedio sui risultati raggiunti* viene trasmesso dal valutatore al committente per orientarne le eventuali azioni correttive a supporto della realizzazione dell'intervento e del raggiungimento degli obiettivi di risultato.

Lo stesso documento è utile al valutatore per avviare ulteriori cicli di valutazione ex ante, in itinere, ex post riferibili a bacini d'utenza, sistemi funzionali, capacità strumentali ICT, analoghi a quelli dell'intervento valutato.

Le informazioni contenute nel *rapporto intermedio sui risultati raggiunti* alimentano (aggiornandola) una base informativa della verifica, che comprende dati relativi a tutti gli interventi (o famiglie di interventi aventi caratteristiche di omogeneità) sottoposti a valutazione, denominata *portfolio interventi*.

Il prodotto della fase è il *rapporto intermedio sui risultati raggiunti*, redatto dal valutatore e trasmesso al committente.

FASE IV - Revisione del piano di verifica dei risultati

Al completamento della realizzazione dell'intervento il committente effettua il consuntivo dei costi sostenuti per la sua realizzazione e identifica i risultati effettivamente raggiunti confrontandoli con le previsioni di cui al *piano dei risultati*.

Al contempo il committente realizza una stima più precisa sia dei futuri costi di gestione dei sistemi, servizi e soluzioni realizzati, che degli esiti attesi, eventualmente revisionando il *piano dei risultati*.

Il valutatore verifica la coerenza del piano dei risultati revisionato con la precedente documentazione dell'intervento (*studio di fattibilità, piano dei risultati* originario, tutta la documentazione dell'intervento attinente alla valutazione in itinere) e valida la nuova versione *piano dei risultati* predisposto dal committente che costituisce il nuovo riferimento (base line) per la valutazione ex post.

Successivamente alla validazione del *piano dei risultati* revisionato il committente avvia la fase di valutazione ex post.

FASE V - Valutazione ex post

La valutazione ex post, imprescindibile responsabilità del committente, può essere opzionalmente supportata da una analisi d'impatto affidata al monitore (dal committente o dal valutatore).

Nel caso di presenza di una parte terza (monitore), in relazione ad ogni verifica periodica effettuata con la frequenza e con le modalità indicate nel piano di *verifica dei risultati*, è rilasciato, al committente, un *rapporto di valutazione ex post del monitore*, che riporta l'analisi d'impatto sulla base delle evidenze oggettive acquisite ed analizzate dal monitore che

testimoniano i risultati e gli esiti ottenuti dopo il completamento della realizzazione dell'intervento.

Usualmente al completamento della realizzazione dell'intervento è possibile verificare unicamente i risultati raggiunti, poiché l'effettivo dispiegamento degli esiti richiede un ulteriore tempo di esercizio dei sistemi e delle soluzioni realizzati con l'intervento. Conviene quindi distinguere tra la verifica finale sui risultati raggiunti e successive periodiche verifiche sugli esiti generati da effettuarsi in uno o più momenti ritenuti particolarmente significativi della fase di esercizio dei sistemi, servizi e soluzioni realizzati.

Il committente periodicamente produce e trasmette il *rapporto di autovalutazione ex post*, con la frequenza e le modalità indicate nel *piano di verifica dei risultati*.

Il *rapporto di autovalutazione ex post* è una autovalutazione compiuta dal committente, basata:

- sulle risultanze delle rilevazioni periodiche della fase in itinere;
- su specifiche rilevazioni condotte dal committente, dal completamento della realizzazione dell'intervento in poi, finalizzate alla verifica dei risultati effettivamente raggiunti e degli esiti;
- opzionalmente, sulle risultanze di specifiche attività di analisi d'impatto affidate ad un monitore, sintetizzate nel rapporto di valutazione ex post del monitore.

Il primo *rapporto di autovalutazione ex post* pervenuto dal committente, corredato, se previsto, con il relativo *rapporto di valutazione ex post del monitore*, è esaminato dal valutatore che verifica i risultati effettivamente conseguiti rispetto a quanto previsto nel *piano dei risultati* e predispone il *rapporto finale sui risultati raggiunti* al completamento della realizzazione dell'intervento.

Il *rapporto finale sui risultati raggiunti* viene trasmesso dal valutatore al committente per orientarne le eventuali azioni a supporto dell'eventuale estensione degli obiettivi di risultato raggiunti e al fine di rimuovere eventuali criticità che possano limitare gli esiti generati previsti nel *piano dei risultati*.

Ogni successivo *rapporto di autovalutazione ex post* pervenuto dal committente, corredato, se previsto, con il relativo *rapporto di valutazione ex post del monitore*, è esaminato dal valutatore che verifica gli esiti effettivamente conseguiti durante la gestione dei sistemi, servizi e soluzioni come previsto nel *piano dei risultati* e periodicamente predispone il *rapporto sugli esiti generati*.

Il *rapporto finale sui risultati raggiunti* e il *rapporto sugli esiti generati* sono utili al valutatore per avviare ulteriori cicli di valutazione ex ante, in itinere, ex post riferibili a bacini d'utenza, sistemi funzionali, capacità strumentali ICT, analoghi a quelli dell'intervento valutato.

Le informazioni contenute nel *rapporto finale sui risultati raggiunti* e nel *rapporto sugli esiti generati* alimentano (aggiornandola) una base informativa della verifica, che comprende dati relativi a tutti gli interventi (o famiglie di interventi aventi caratteristiche di omogeneità) sottoposti a verifica, denominata *portfolio interventi*.

I prodotti della fase sono il *rapporto finale sui risultati raggiunti* e, successivamente i *rapporti sugli esiti generati*, redatti dal valutatore e trasmessi al committente.

FASE VI - Verifica dello stato del portfolio interventi

L'insieme di tutti gli interventi sottoposti a verifica costituisce il *portfolio interventi*. In questo ambito possono essere definiti famiglie di interventi che hanno caratteristiche comuni (ad esempio sottoinsiemi di interventi omogenei perché interessati, allo stesso bacino di utenza, alla utilizzazione di determinate tecnologie innovative, alla condivisione di specifici sistemi funzionali, etc.).

Il valutatore, con la cadenza prestabilita nel *metodo di verifica dei risultati* predisponde un documento di sintesi, il *rapporto sullo stato del portfolio interventi* che fotografa i vari interventi, nelle loro stato di attuazione, in questo modo descrivendo l'andamento del complesso degli interventi sottoposti a valutazione, eventualmente articolato nei predetti sottoinsiemi.

Nel *rapporto sullo stato del portfolio interventi* sono utilizzati indicatori che consentano, quando possibile:

- il raffronto dei diversi interventi (benchmark);
- l'analisi delle tendenze (trend);
- l'emergere di fenomeni ottenuto correlando indicatori e caratteristiche degli interventi (dimensione, tipologia di amministrazione committente, collocazione territoriale, etc.);
- la definizione di politiche volte a ridurre gli eventuali ritardi, massimizzare il raggiungimento dei risultati o la generazione degli esiti.

Il *rapporto sullo stato del portfolio interventi* permette di supportare diverse strategie comunicative (pubblicazione su web, invio a PA, organizzazione eventi, etc.) rivolte a tutti gli stakeholder interessati per informare sullo stato di attuazione e sui risultati conseguiti e gli esiti raggiunti dagli interventi sottoposti a verifica dei risultati.

Il *rapporto sullo stato del portfolio interventi* al contempo può alimentare la predisposizione di relazioni annuali sullo stato di informatizzazione della PA (art. 9, comma 4 del D. Lgs. n. 39/93) o eventuali cruscotti per la comunicazione dei risultati raggiunti (piano di legislatura eGovernment 2012, etc.).

Il prodotto della fase è il *rapporto sullo stato del portfolio interventi*.

1.5. DOCUMENTI

I documenti riepilogati nella tabella seguente sono coerenti al ciclo di vita per la verifica dei risultati precedentemente delineato e pertanto si rivolgono a tutti gli attori della verifica, principalmente al valutatore e al committente.

All'interno della tabella viene riportato anche il documento relativo allo Studio di Fattibilità, che anche se esogeno al ciclo di vita della verifica, rappresenta un documento fondamentale che contiene e descrive il "Piano di Massima del Progetto". Sarà proprio facendo riferimento al "Piano di Massima" che successivamente verrà definito e realizzato dal Committente il

documento “Piano dei risultati” relativo alla prima fase del ciclo di vita della verifica. Per approfondimenti in merito allo studio di fattibilità si veda il manuale n.9 delle Linee Guida : “ANALISI DI FATTIBILITA’ PER L’ACQUISIZIONE DELLE FORNITORE ICT”.

Anche se non riportato nella tabella, anche il relativo “Parere” del CNIPA, nel caso fosse previsto, deve essere considerato, unitamente allo Studio di Fattibilità, per la realizzazione del “Piano dei risultati”.

Principale compito dei seguenti documenti è quello di razionalizzare i rapporti tra i diversi attori affinché l’attività di verifica possa essere strutturata in una serie di adempimenti prefissati, utilizzando informazioni il più possibile standardizzate.

Documenti a carattere trasversale	
Valutazione In ITINERE	Valutazione Ex POST
<i>Studio di fattibilità</i> da consultare	<i>Studio di fattibilità</i> da consultare
<i>Piano dei risultati</i> predisposto dal COMMITTENTE validato dal VALUTATORE	<i>Piano dei risultati</i> revisionato dal COMMITTENTE validato dal VALUTATORE
<i>Piano di verifica dei risultati</i> predisposto dal VALUTATORE condiviso dal COMMITTENTE	<i>Piano di verifica dei risultati</i> revisionato dal VALUTATORE condiviso dal COMMITTENTE
<i>Rapporto di autovalutazione in itinere</i> predisposto dal COMMITTENTE trasmesso al VALUTATORE	
<i>Rapporto di valutazione in itinere del monitore</i> predisposto da MONITORE condiviso dal COMMITTENTE trasmesso al VALUTATORE	
<i>Rapporto intermedio sui risultati raggiunti</i> predisposto dal VALUTATORE trasmesso al COMMITTENTE	<i>Rapporto intermedio sui risultati raggiunti</i> da consultare
	<i>Rapporto di autovalutazione ex post</i> predisposto dal COMMITTENTE trasmesso al VALUTATORE
	<i>Rapporto di valutazione ex post del monitore</i> predisposto da MONITORE condiviso dal COMMITTENTE trasmesso al VALUTATORE
	<i>Rapporto finale sui risultati raggiunti</i> predisposto dal VALUTATORE trasmesso al COMMITTENTE
	<i>Rapporto sugli esiti generati</i> predisposto dal VALUTATORE trasmesso al COMMITTENTE
<i>Rapporto sullo stato del portfolio interventi</i> predisposto dal VALUTATORE	<i>Rapporto sullo stato del portfolio interventi</i> predisposto dal VALUTATORE

1.6. CARATTERISTICHE

Un sistema di verifica omogeneo, oggettivo, trasparente, efficace, efficiente ed economico dovrebbe avere le seguenti salienti caratteristiche :

- realizzare un quadro di riferimento metodologico di verifica unico, applicabile alle Amministrazioni Centrali come a quelle Locali, ai contratti di grande rilievo, come ai progetti cofinanziati o meno;
- effettuare una verifica e non una mera rilevazione. Per ogni verifica ispettiva l'Amministrazione dovrebbe dichiarare al valutatore/monitore una serie di dati relativi al completamento delle macro attività, corredati da evidenze oggettive atte a permetterne la verifica;
- effettuare una verifica asincrona cioè specifica per ogni progetto. Questo in quanto le sessioni di verifica sono collocate in ragione di precisi obiettivi da raggiungere e conseguentemente effettuate in ragione della specifiche caratteristiche del progetto e della sua pianificazione. In particolare proprio perché legate ad obiettivi, le verifiche ispettive sono riferite a momenti temporali variabili da progetto a progetto e dipendenti dalle sue specifiche caratteristiche. La stessa numerosità delle verifiche può essere dipendente da elementi associati alla rischiosità intrinseca del progetto piuttosto che alla sua semplice dimensione temporale di presumibile realizzazione. Rispetto agli approcci improntati ad istanti di verifica secondo un piano periodico prefissato si tratta di un approccio operativo meno invasivo per il progetto, in quanto, già in sede di pianificazione dei risultati il progetto può condizionare l'esecuzione della verifica ad un particolare stato avanzamento lavori ed al completamento di predeterminate attività; ovviamente nel confrontare lo stato avanzamento di diversi progetti, valutato in momenti diversi, è necessario introdurre dei correttivi che permettano di sincronizzare i valori degli indicatori adottati;
- realizzare una verifica complementare ed integrata con altri sistemi di verifica comunitari, MEF, regionali;
- essere flessibile nel numero delle verifiche, in quanto l'esatta collocazione delle sessioni di verifica è strettamente dipendente dall'effettivo piano di evoluzione del progetto. Soprattutto in relazione a progetti che manifestino stasi o evoluzioni secondo trend largamente inferiori alle attese possono tuttavia prevedersi verifiche aggiuntive orientate a meglio focalizzare gli elementi di criticità
- realizzare una verifica omogenea che consenta di produrre indicatori di benchmark per le diverse famiglie di contratti/progetti che consentano di conseguire l'analisi delle performance contrattuali/progettuali, l'identificazione di criteri di confronto con altri contratti/progetti e la conseguente possibilità di offrire modalità di autodiagnosi della bontà delle performance; la costruzione di scenari di sintesi informativi e la realizzazione di strumenti di knowledge management a supporto della definizione di politiche afferenti ai contratti/progetti.
- attuare una verifica trasparente, in grado di dare pubblica visibilità dell'impiego di denaro pubblico e dei risultati raggiunti supportando la comunicazione relativa all'azione ICT messa in atto dalle PA; permettendo la realizzazione di cruscotti informativi del monitoraggio di contratti/progetti; consentendo l'accesso alle informazioni a tutti gli stakeholder: livello politico, Amministrazioni Centrali e Locali, media, associazioni di categoria, dipendenti pubblici, cittadini, mercato ICT
- compiere una verifica in grado di concorrere alla razionalizzazione della spesa ICT delle Amministrazioni, erogando cofinanziamenti (se previsti) coerentemente ai risultati effettivamente raggiunti, rendicontando in merito a risultati raggiunti e ricadute generate

1.7. SISTEMI DI SUPPORTO

Un sistema di verifica deve essere supportato, lungo tutto il ciclo di vita, da un sistema informativo all'interno del quale far confluire, ad esempio, elementi del piano dei risultati, evidenze oggettive, indicatori rilevati nel corso delle attività di verifica e relazioni di verifica. Si tratta naturalmente di documentazione di indiscussa rilevanza, peraltro da rendere disponibile in forma altamente differenziata in corrispondenza dei vari interlocutori e stakeholders. Tale sistema dovrebbe assicurare trasparenza, leggibilità, comprensione e diffusione delle informazioni rilevanti sulla attuazione dei progetti senza però rinunciare alla :

- gestione della sicurezza, attuata prevedendo l'autenticazione degli utenti, diversi profili di accesso in funzione dei ruoli e filtri di visualizzazione dei dati relativi ai progetti in grado di consentire la dovuta riservatezza;
- gestione della storia dei documenti, per cui il sistema archivia tutte le diverse versioni che si sono succedute di ogni documento;
- indicizzazione e ricerca dei documenti archiviati, come anche alla stampa ed export di dati e tabelle.

L'architettura di riferimento per un sistema di verifica dovrebbe essere costituito dai seguenti strati (layer) :

- DBMS (Data Base Management System) : base informativa condivisa destinata ad acquisire dati strutturati sul progetto (risultati intermedi o Stato Avanzamento Lavori, tempi, costi, rischio, servizi rilasciati) oltre a tutti i documenti costituenti evidenza oggettiva a supporto del completamento delle attività poste in essere e sulle attività valutative ivi includendo l'archiviazione della documentazione relativa al metodo di verifica. Al tempo stesso, tale componente potrebbe essere il tramite con il quale gestire le attività di verifica in termini di : pianificazione e consuntivazione delle verifiche; validazione, distribuzione e archiviazione dei rapporti di verifica e dei documenti metodologici; comunicazione inerente l'effettuazione delle diverse attività di verifica;
- KMS (Knowledge Management System) : cruscotto direzionale che operando in modo integrato con la base informativa è in grado di consentire l'accesso alle informazioni a diversi livelli di dettaglio (drill down) e permettere il knowledge management del portafoglio progetti costituendo di fatto un decision support system.
- GUI (Graphical User Interface) : è lo strato dell'architettura che si occupa del dialogo con l'utente del sistema utilizzando un ambiente grafico.