

La congruità dei corrispettivi

1. Benchmarking delle tariffe per i servizi professionali

Procedere ad una valutazione comparativa delle tariffe per i servizi professionali, proprie delle Società ICT in house, è oggi un compito sicuramente non di solo confronto tabellare e statistico.

Seguendo, infatti, le indicazioni dello stesso CNIPA, per procedere in una operazione di tal genere, conviene partire da un'analisi di contesto, in grado di delineare le condizioni al contorno con cui vanno letti, elaborati ed interpretati i dati descrittivi lo stato dell'arte attuale.

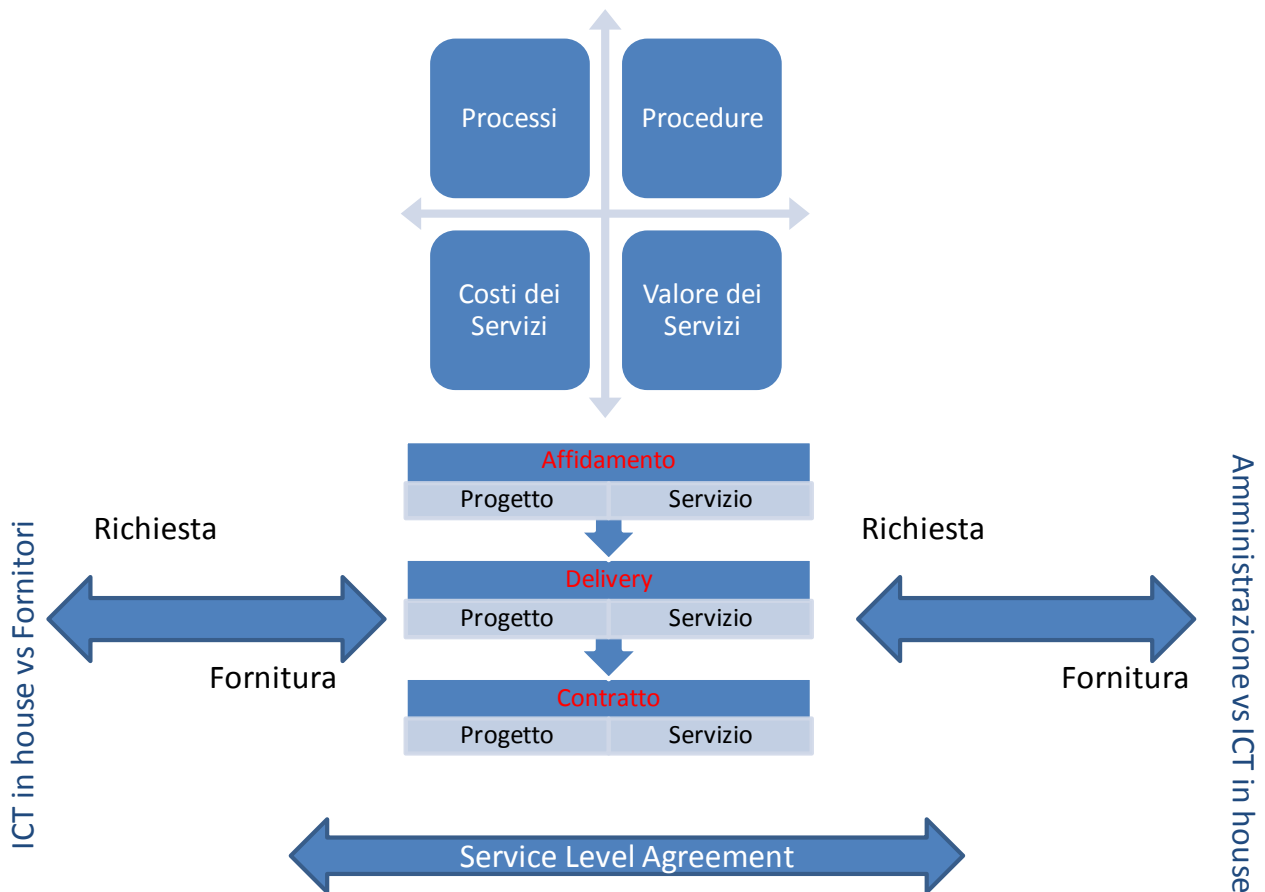
Vale, infatti, la pena osservare, in prima istanza, che il reale problema che aziende o strutture ICT, sia in ambito pubblico che privato, si trovano ad affrontare, più o meno consapevolmente, è la capacità di governare efficacemente ed efficientemente la risorsa ICT, nell'accezione di sviluppo e conduzione del patrimonio informativo gestito.

Ciò che lo stesso CNIPA evidenzia è che, a fronte di un quadro di domanda frammentata ed orientata ad un generico contenimento dei costi, spesso corrisponde un'offerta spesso distorta da una "disonia comunicativa". La necessaria Governance risulta insufficientemente implementata nelle strutture organizzative ITC, non ancora in grado di gestire e coordinare pienamente fenomeni insiti nel processo di gestione, quali criteri di selezione del fornitore, definizione dei contratti, analisi delle competenze offerte e necessarie.

E' chiaro, di conseguenza, come il ruolo delle Società ICT, in particolare le "in-house providing", operanti in ambito sviluppo dei Sistemi e gestione e conduzione di servizi continuativi, divenga nevralgico nell'assicurare all'Amministrazione committente chiarezza e trasparenza sui contenuti di quanto è fornito, precisione e stabilità negli obiettivi da perseguire nell'ambito dei piani strategici ed esecutivi, criteri di misura valutativa identificabili ed identificati, rispetto dei tempi di realizzazione ed esecuzione delle attività, competenze professionali più idonee volte a massimizzare il rapporto qualità/prezzo.

Si ritorna, perciò, a definire, più puntualmente, che il concetto di ICT Governance a la sua declinazione in strumenti operativi ed organizzativi, metriche di valutazione e pianificazione, non solo strategica ma anche operativa, siano volti a stabilire un rapporto biunivoco ed una relazione che reciprocamente permetta, tra Amministrazione e Società in-house, di operare, tendenzialmente su uno stesso piano paritario, con un controllo strategico continuo delle iniziative, assicurando all'azienda erogante la sua autonomia gestionale ed operativa, controllabile, per converso, attraverso indicatori di valutazione delle performance e della qualità dei servizi resi e ricevuti.

In pratica, le Società ICT in house si trovano sempre più spesso a gestire una sistema complesso di relazioni, esterno, - da e verso l'Amministrazione - ed interno - da e verso eventuali sub-fornitori.



In tale complessità, la relazioni, intese come mera transazione economica di una fornitura a fronte di una richiesta, non possono essere, però, solo basate sul calcolo di un congruo corrispettivo economico: esse sono, invece, da determinare in funzione di condizioni al contorno, quali la modalità di erogazione, il modello di effort e costo, i tempi di produzione e le metriche adottate. Parametri che, incrociati con le regole di governo di processi e procedure (Service Management), piuttosto che di costo e valore dei servizi (Financial Management), determinano e condizionano il Service Level Agreement, su cui si basa la contrattualizzazione della fornitura stessa.

E' sempre più diffusa, di conseguenza, la tendenza a dotarsi di logiche, regole e strumenti in grado di:

- creare un assetto strutturale e strutturato di gestione
- disegnare un contesto di governo dei Sistemi e Servizi forniti
- dare coerenza, congruenza e misurabilità, in una parola controllo, in un ambito caratterizzato da alto livello complessità

allo scopo di gestire il legame che interconnette, nell'ambito della fornitura, i progetti e servizi IT, l'impatto gestionale ed evolutivo sull' infrastruttura, l'organizzazione, il sistema delle deleghe e la responsabilizzazione del controllo economico, il governo del portafoglio applicativo e dei servizi, nel rispetto dell'ambito normativo proprio dell'Amministrazione committente.

Si rileva, perciò, che sotto questi aspetti, le Società ICT in house stanno tutte lavorando in questa direzione, al fine di:

La congruità dei corrispettivi – Bruno Minieri – Marzo 2009

- gestire e controllare in modo focalizzato, stabilendo ruoli e responsabilità identificati;
- definire ed implementare processi di gestione, monitoraggio e controllo;
- determinare le regole e le procedure con cui gestire le richieste della committenza;
- tracciare le linee strategiche d'intervento;
- monitorare le linee operative di realizzazione;
- assicurare la coerenza con il quadro strategico dell'Amministrazione e con gli ambiti legislativi e normativi;
- individuare le categorie di investimento;
- creare il portfolio di sistemi e servizi IT;
- gestirne l'efficacia di realizzazione e gestione attraverso un continuo monitoraggio della spesa.

Valga a tal proposito citare, per brevità ed a puro titolo esemplificativo e non esaustivo, i modelli in via di adozione in due Società, diverse per dimensioni e tempo di presenza sul mercato, quali CSI Piemonte ed Sicilia e-Servizi.

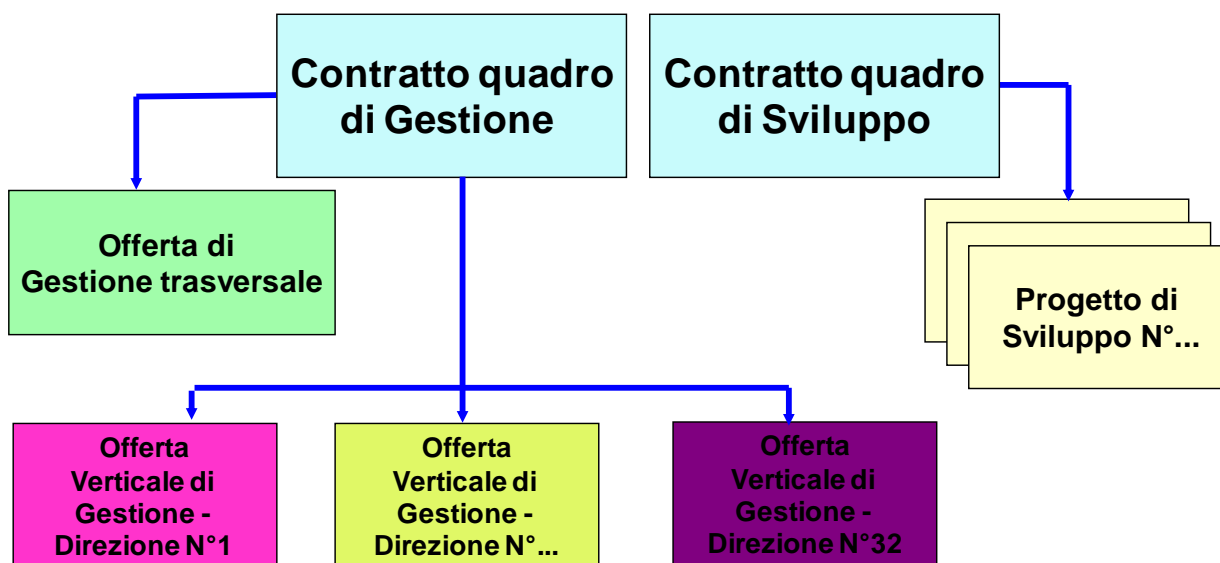
La prima, fin dal 2005, persegue il percorso di adozione di processi di Governance ITC previsti dallo standard ITIL, al fine di coniugare gli obiettivi della Regione Piemonte, quali:

- una migliore definizione dei servizi e dei livelli di servizio;
- una migliore chiarezza e trasparenza di ruoli e responsabilità;
- la verifica di coerenza e congruità organizzativa, tecnica ed economica rispetto ai servizi offerti ed erogati da CSI;
- il monitoraggio e la verifica dei costi IT;
- l'allineamento alle Best Practice di mercato;

con quelli propri di CSI, definiti come:

- migliorare la percezione del Cliente rispetto al servizio erogato
- valorizzare un'attività rendendola visibile all'esterno
- confrontarsi con le Best Practice di mercato, (stesura di un contratto, livelli di servizio), di immediato utilizzo per la formalizzazione di relazioni di outsourcing.

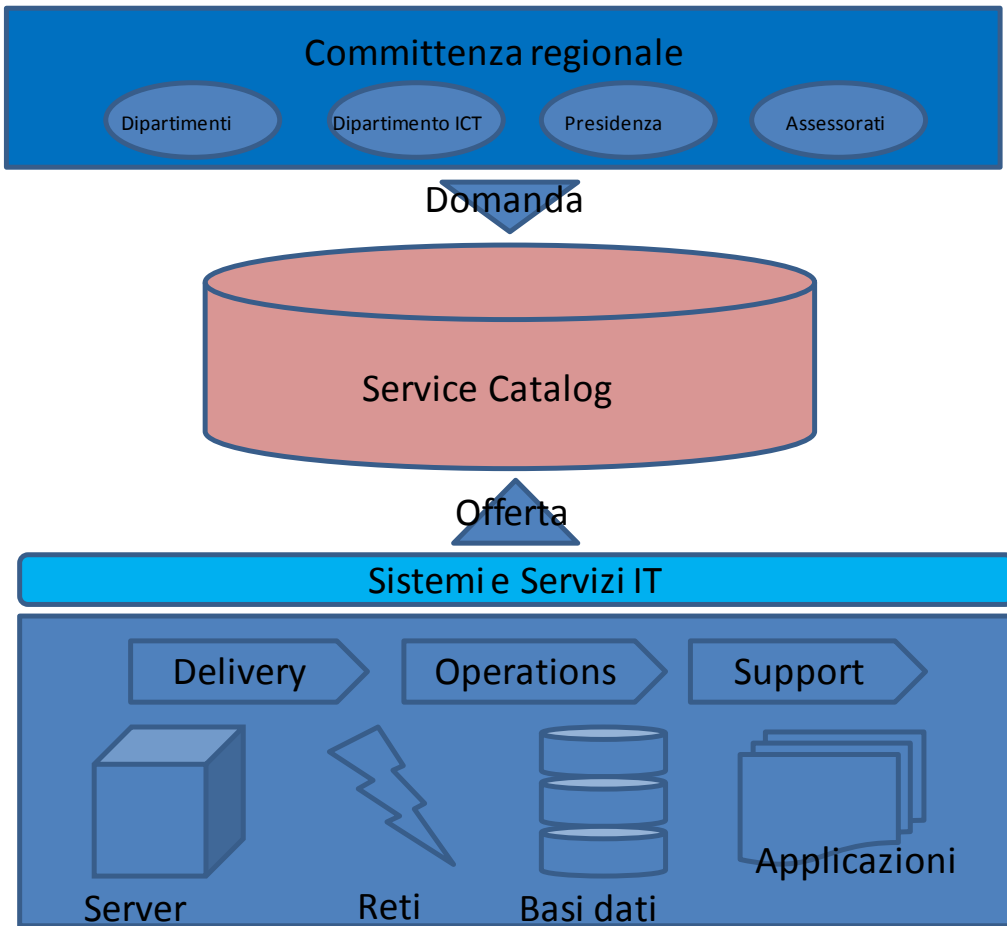
Il contratto che regola i servizi informatici erogati dal CSI verso Regione Piemonte



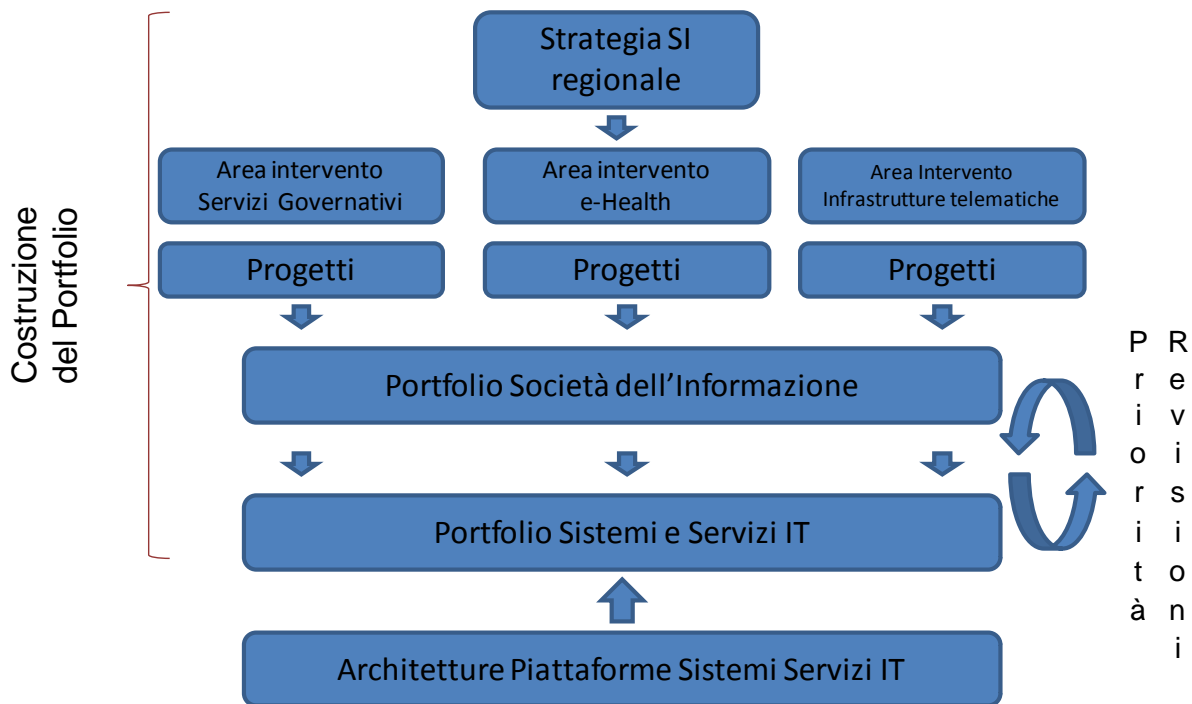
Fonte: Sergio Crescimanno, Regione Piemonte, La qualità negli acquisti di beni e servizi ICT, 15 settembre 2005

La seconda, nata nel 2006 nell'ambito dell'innovativo piano di creazione della Società dell'Informazione della Regione Siciliana, è fortemente orientata a gestire la Governance delle attività ITC di propria competenza attraverso la creazione di strumenti quali il Catalogo Servizi e la Gestione del Portafoglio Progetti e Servizi, con l'obiettivo di:

- definire l'insieme (portfolio) dei servizi IT in modo conforme alla domanda ed alle esigenze della committenza
- categorizzare le funzionalità, i livelli di servizio, il prezzo (ed i costi) per ogni servizio
- tradurre le esigenze funzionali ed applicative dell'utenza, inquadrando in ambito realizzativo informatico
- favorire la gestione della domanda da parte della committenza dando trasparenza dei costi di realizzazione ed erogazione
- usufruire di uno strumento di supporto alle decisioni e di controllo della delivery dei servizi IT
- disporre di uno strumento di pianificazione strategica ed operativa
- ottenere una misura visuale immediata dei fattori di rischio



Fonte: Bruno Minieri, Sicilia e-Servizi SpA, IT Governance & Portfolio Management
 Ottobre 2008



Fonte: Bruno Minieri, Sicilia e-Servizi SpA, IT Governance & Portfolio Management
Ottobre 2008

A fronte di quanto descritto finora, si va nel frattempo delineando un quadro normativo e di indirizzo di riferimento dettato da CNIPA. Infatti, nell'ambito delle "Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione", è di recente pubblicazione il "Manuale Operativo - Organizzazione della funzione ICT e dizionario dei profili professionali"¹.

Il documento, di notevole ampiezza e respiro, vuole fornire due strumenti operativi da utilizzare nell'affrontare tali problematiche:

- l'elenco dei processi ICT, organizzati in funzioni elementari correlate tra loro in un funzionigramma, come modello per ridefinire la propria organizzazione interna in un modo più efficace;
- il dizionario dei profili professionali ICT, da utilizzare nella documentazione contrattuale e di gara, per l'esternalizzazione dei servizi ICT.

e propone come standard di riferimento:

- COBIT, per le definizioni del modello organizzativo, declinato sui processi "originali e specifici" della PA italiana;
- EUCIP, per la descrizione dei profili professionali con l'obiettivo di tracciare un quadro esaustivo delle competenze connesse al singolo profilo.

¹ Cfr. Manuale 10 - **Organizzazione della funzione ICT e dizionario dei profili professionali – 1.2 Bozza . 11 novembre 2008**

Se ne può desumere l'obiettivo meritorio di dare, in prima istanza, un indirizzo quasi "normativo" e di creare, inoltre, una correlazione logico/fisica tra forniture e profili professionali che partendo dalla definizione dei cicli di vita dei servizi erogati per le 38 classi di fornitura definite, attraverso le relative 480 attività in cui sono declinate e del loro peso percentuale sul ciclo di vita di ogni classe, trovi la corrispondenza con i profili professionali necessari/opzionali per le attività individuate e con la percentuale di effort stimabile per attività.

In secondo luogo, il manuale identifica le funzioni elementari della Governarce IT, sulle quali costruire l'organizzazione della struttura di gestione e la mappa delle competenze necessarie.

Aree di attività	Gruppi professionali	Profili professionali EUCIP
1 – Pianificazione	1 - Professionisti e responsabili di business IT	1.1.1 RCO Responsabile commerciale
		1.1.2 RES Revisore di Sistemi Informativi
		1.1.3 RSI Responsabile di Sistemi Informativi
	2 - Consulenti di soluzione	1.2.1 CVE Consulente per la vendita e l'applicazione di Tecnologie Informatiche
		1.2.2 CSA Consulente di Soluzioni Aziendali
		1.2.3 CLA Consulente di Logistica e Automazione
	3 - Promotori dell'innovazione e dell'e-business	1.3.1 ABU Analista di Business
		2.3.1 CSI Capoprogetto di Sistemi Informativi
		2.3.2 ASI Analista di Sistemi Informativi
2 – Realizzazione	4 - Progettisti Software	2.4.1 APR Analista Programmatore
		2.4.2 TCI Tecnico di Collaudo e Integrazione di Sistemi
		2.4.3 EWM Esperto di Applicazioni Web e Multimediali
	5 - Consulenti tecnici	2.5.1 PSI Progettista di Sistemi Informatici
		2.5.2 PTE Progettista delle Telecomunicazioni
		3.5.1 CSI Consulente per la Sicurezza
3 – Esercizio	6 - Responsabili operativi	3.6.1 RCD Responsabile della Configurazione e del Centro Dati
		3.6.2 RBD Responsabile di Basi di Dati
		3.6.3 RRE Responsabile di Rete
	7 - Specialisti di servizi di supporto	3.7.1 FIT Formatore IT
		3.7.2 SCA Supervisore di un Centro di Assistenza
		3.7.3 SMU Sistemista multiplatforma
-	-	4.8.1 AMS Amministratore di sistemi informatici

Tabella dei Profili professionali EUCIP

Ai nostri scopi, al fine di operare un confronto tra le tariffe professionali medie proprie del mercato oggetto di questo Rapporto, i 22 gruppi professionali definito nella tabella EUCIP possono essere riclassificati secondo una matrice² che prenda in considerazione la seniority professionale e l'area professionale di riferimento.

Il Seniority Rank è articolato su 5 livelli:

- Operativo

² Fonte : Netics Benchmarking Tariffe Professional Services ICT - 2008

- Tecnico
- Esperto
- Progettista
- Master

La specificità professionale è suddivisa, invece, su 4 aree di attività:

- Sviluppo progetti ed Assistenza Applicativa
- Gestione e Conduzione (Servizi continuativi)
- Consulenza e Formazione
- Sistemi Package Based (ERP, CRM, DWH)

	Sviluppo Progetti Assistenza Applicativa	Servizi continuativi	Consulenza e Formazione	Sistemi Package Based
Operativo	Programmatore Jr	Operatore sala macchine, Help Desk, Data Entry		
Tecnico	Programmatore Sr Web Developer	Sistemista Jr Operatore Sr	Tutor	Tecnico ERP
Esperto	Analista programmatore Web Designer	Sistemista Sr Coordinatore Help Desk	Consulente Jr Formatore Jr	Consulente Jr
Progettista	Analista Sr Web Architect	Sistemista Esperto	Consulente Sr Formatore Sr	Consulente Sr
Master	Capo Progetto	Service Manager	Consulente Master	Project manager Program Manager

I dati del 2008 evidenziano la situazione riportata nella successiva tabella, nella quale sono rappresentati per ulteriore confronto i valori medi per analoghe figure, rilevati sul mercato ICT privato.

	Tariffa media giornaliera ICT in house (euro/giorno)	Tariffa media giornaliera ICT mercato (euro/giorno)
Ambienti Applicativi		
<i>Programmatore</i>	258	302
<i>Programmatore Sr</i>	320	313
<i>Analista Programmatore/Analista Jr</i>	338	370
<i>Analista Sr</i>	423	473
<i>Capo Progetto</i>	606	667
<i>Tutor di formazione</i>	412	360
Ambienti Sistemistici		
<i>Data Entry</i>	150	247
<i>Operatore</i>	269	294
<i>Sistemista Jr/Operatore Sr</i>	339	398
<i>Sistemista Specialista</i>	379	518
<i>Sistemista esperto Sistemista Sr</i>	467	583
<i>Sistemista Master/Progettista/DBA</i>	633	700
Specialisti di Prodotto		
<i>Sistemista in ambiente ERP</i>	324	254
<i>Programmatore in ambiente ERP</i>	372	376
<i>Specialista Sr/ Analista ERP</i>	480	481
<i>Project/Program manager</i>	764	697
Consulenza		
<i>Consulente Jr</i>	360	448
<i>Consulente Sr</i>	528	692
<i>Consulente Master</i>	712	1000

Dall'esame dei dati della tabella si deduce che le tariffe medie applicate dalle Società ICT in house risultano, raffrontate con quelle del mercato privato, inferiori, nel caso degli ambienti applicativi e sistemistici e della consulenza, rispettivamente del 4%, 20% e 24%. Solo nel caso degli ambienti legati ad implementazioni di sistemi Package Based il prezzo medio delle competenze offerte risulta maggiore mediamente di un 9%.

L'operazione temporalmente successiva dovrà, in funzione di quanto sopra esposto, ricordare tale situazione economicamente positiva con la capacità delle Società ICT in house di operare sulla qualità dei propri servizi, attraverso l'implementazione di quei meccanismi di Governance in grado di massimizzare il rapporto qualità/prezzo.

2. Le metriche utilizzate

Le tariffe professionali sono, però, solo un aspetto della determinazione del corrispettivo economico con cui si valorizzano, da parte delle Società ICT in house, progetti di nuova implementazione, attività di manutenzione e servizi erogati. A questo deve essere aggiunto, a completamento delle valutazioni, il controllo delle “dimensioni” dei progetti in via di sviluppo e la “misura” preventiva delle attività connesse.

In particolare, le classi di fornitura impattate nel maggior numero di casi risultano:

- lo sviluppo e MEV di software ad hoc;
- la personalizzazione e MEV di sistemi legacy;
- lo sviluppo e MEV di soluzioni Package based (ERP, CRM, DWH)

ma non vanno dimenticate le classi inerenti i servizi continuativi di gestione e conduzione.

Sistemi di controllo e utilizzo di metriche standard di valutazione hanno assunto, perciò, sempre maggiore importanza nell’ambito delle funzioni di pianificazione e controllo delle Società ICT a capitale pubblico, per l’ausilio che se ne può trarre nella gestione dei contratti a prezzo fisso, nella determinazione e calcolo delle penali previste, negli affidamenti in outsourcing di specifiche attività e nella conseguente definizione dei Service Level Agreement.

Si rileva, infatti, come esigenza comune a tutte le Società di questo settore, la necessità di determinare regole chiare e norme non aleatorie, sulla base delle quali poter ottenere quadri contrattuali, nei confronti dell’Amministrazione e da e verso i Fornitori gestiti, con clausole assolutamente eque.

Il manuale “**STRATEGIE DI ACQUISIZIONE DELLE FORNITURE ICT**” del CNIPA costituisce una risposta a tali esigenze in termini di “linee di indirizzo” comportamentali nei rapporti tra gli attori coinvolti, delineando³:

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

ed introducendo, inoltre, il tema delle modalità di stima delle dimensioni delle forniture.

³ Fonte: **STRATEGIE DI ACQUISIZIONE DELLE FORNITURE ICT- CNIPA – Manuale 2 vers. 3.4 (2009)**
La congruità dei corrispettivi – Bruno Minieri – Marzo 2009

Allo stato dell'arte, nelle Società ICT in house si rileva la tendenza a tentare di integrare le tre dimensioni differenti su cui risiedono:

- la necessità di gestire quadri contrattuali diversi;
- il bisogno di rendere oggettivi i criteri valutativi;
- l'esigenza di semplicità d'uso dei modelli di valutazione.

Lo sforzo è orientato, anche se in forme differenti di approccio, ad evitare che la determinazione dei corrispettivi si basi su pratiche note come il "backfiring dei costi", che consiste nel rovesciare il paradigma di valutazione, eseguendo la valorizzazione della fornitura di progetto e/o servizio sulla base della sola remuneratività delle attività, in modo totalmente indipendente dalla quantità/qualità funzionale di quanto prodotto o gestito.

In termini pratici, in modi e forme diverse, risulta che le Società ICT in house stanno utilizzando metodi per stabilire il valore del prodotto/servizio erogabile, attraverso principalmente tre categorie di approccio:

- la stima per analogia : tale metodo si basa sulla disponibilità di una "storia" dei passati progetti, poiché usa in generale, come "cost driver", la correlazione tra quantità di lavoro prodotto ed il numero di risorse (effort) impiegate;
- la stima di mercato: tale metodo è usato principalmente per valutare i costi di licenze software, in particolare nello stabilire parametri di scelta tra soluzioni custom e Package based;
- la stima di dimensione funzionale: tale metodo si basa essenzialmente sull'adozione di modelli metrici, in grado di correlare la quantità di funzionalità da produrre alla stima quantitativa di codice necessario.

In tutti i casi, comunque, il dimensionamento funzionale del software è generalmente effettuato attraverso l'adozione della "Function Point (FP) Analysis". L'obiettivo dell'adozione di tale metodo è duplice: consentire una valorizzazione oggettiva e standard a priori, per poi permettere, ex post, una valutazione omogenea del valore del patrimonio applicativo.

Per questi aspetti, dal punto di vista di linee guida di riferimento, le Società ICT in house si avvalgono di quanto periodicamente pubblicato da CNIPA nelle sue Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT in ambito PA e da GUFPI-ISMA nelle sue Linee guida per l'uso contrattuale dei Function Point.

Senza voler addentrarsi nel dettaglio delle varie metodologie adottate da ciascuna delle Società, l'analisi di quanto viene fatto porta a stabilire che il flusso "procedurale" mediamente adottato prevede la scomposizione dell'applicazione in linee d'intervento intese come attività autoconsistenti, in grado di evidenziare prodotti finiti (deliverable), coincidenti con funzionalità esercibili; tale "atomizzazione" è pesata attraverso un fattore definente il grado di complessità, che consente l'attribuzione di un congruo numero di FP corrispondenti.

Ovviamente la varianza della misura effettuata con tale metodo può in certi casi essere alta: sono quindi applicati ulteriori criteri e condizioni al contorno volti a ridurre l'errore ed aumentare, conseguentemente, l'attendibilità dei calcoli. Principali criteri rilevati e messi in atto dalle Società ICT in house sono, ad

esempio, le stime per confronto con i dati storici, il ricorso a dati di benchmarking, la valutazione del rischio (p.es. per applicazioni “mission critical”), fattori in grado di generare parametri correttivi di “contingency”⁴.

L’indagine statistica della diffusione in ambito Società ICT pubbliche dell’adozione degli FP come metrica base, porta oggi alla situazione esposta nella seguente tabella:

	FP utilizzati per Dimensione Funzionale	FP utilizzati per Costo Unitario
	Ambiente	
	<i>Tradizionale (es. SW Custom, Interfacce WEB)</i>	
<i>Sviluppo</i>	100%	100%
<i>Manutenzione</i>	100%	quasi 100%
	<i>Innovativo (es. Portali)</i>	
<i>Sviluppo</i>	adozione indicativa	100%
<i>Manutenzione</i>	adozione indicativa	raro
	<i>Package based (ERP, DWH)</i>	
<i>Sviluppo</i>	adozione indicativa	raro
<i>Manutenzione</i>	adozione indicativa	no

Mentre è, potremmo dire, pervasiva l’adozione degli FP quando ci si trova di fronte alla valutazione di attività in ambiente tradizionale, l’uso delle stesse tecniche per altri ambienti trova una minore diffusione o un’adozione a puro titolo indicativo.

Ulteriori e conclusivi dati statistici rilevati, da valutare, però, con tutte le limitazioni imposte dal considerarli in accezione assoluta, sono:

- l’indice di produttività medio che si attesta intorno ai 15 – 20 FP per mese persona;
- il costo medio unitario per FP che varia da un minimo di 350 ad un massimo di 500 euro per attività di Sviluppo e MEV⁵.

⁴ Cfr: Molto interessante a tal proposito l’esperienza di CSI Piemonte riportata in “ **G. Lanza - Function Point: how to transform them in effort? This is the problem! - Proceedings 5th Software Measurement European Forum, Milan 2008** “

⁵ Nel caso di MAC (manutenzione correttiva) tale valore si riduce mediamente del 50%.

3. La modalità di calcolo dell'effort e la quotazione dei servizi erogati

Per completare il ciclo di analisi, i cui risultati sono stati esposti nei precedenti paragrafi, è naturale chiedersi quali siano le modalità di calcolo dell'effort da parte delle in house, ovvero le modalità con cui mediamente tali Società quotano i propri servizi nei confronti degli Enti affidanti.

E' a questo scopo necessario definire due principali famiglie di fornitura ITC proprie delle Aziende in house:

- lo Sviluppo e MEV di Sistemi Applicativi;
- la Gestione e Conduzione di Sistemi, Piattaforme ed Infrastrutture, classificabili in termini di servizi continuativi.

Nella stragrande maggioranza dei casi le Società in house si trovano quindi a gestire una buona parte se non l'intero Patrimonio informativo dell'Amministrazione affidante, con modalità di gestione di caso in caso regolate da contratti "quadro" parziali o globali di affidamento.

Pur senza entrare nei casi specifici, legati alle singole Convenzioni stipulate, è comunque possibile classificare, per tipo di fornitura, il valore economico medio cui il servizio è offerto e, da questo quadro comparativo, ricavare un'indicazione delle modalità di calcolo dell'effort e la relazione con le quotazioni dei relativi servizi.

Naturalmente la dimensione delle Società In house, in termini di fatturato e bacino di utenza, è differente di regione in regione⁶, come riportato nella sottostante tabella⁶:

	Fatturato 2007	Fatturato 2008 (prev)	Dipendenti 2007	Dipendenti 2008 (prev)	Crescita % fatturato	Crescita % dipendenti
CSI Piemonte	179.528.000	200.213.000	1.227	1.227	11,52	0,00
Datasiel (<i>stime Netics</i>)	42.000.000	43.000.000	320	340	2,38	6,25
Informatica Alto Adige	7.960.000	8.360.000	74	78	5,03	5,41
Informatica Trentina	46.324.000	45.440.000	273	271	-1,91	-0,73
Insiel (<i>stime Netics</i>)	103.000.000	100.000.000	891	861	-2,91	-3,37
InVa	22.447.000	22.582.000	224	214	0,60	-4,46
LAit	68.000.000	75.000.000	226	248	10,29	9,73
Lombardia Informatica	192.000.000	202.000.000	864	903	5,21	4,51
Sicilia e-Innovazione	2.000.000	14.000.000	20	56	600,00	180,00
Webred	13.756.000	15.311.000	129	129	11,30	0,00
Totali	677.015.000	725.906.000	4.248	4.327	64,15	19,73

e quindi, dove necessario, le metriche sono state normalizzate per poter avere una base dimensionale confrontabile.

⁶ Fonte : **Netics "Le ICT nelle Regioni e Province Autonome – rapporto 2008**
La congruità dei corrispettivi – Bruno Minieri – Marzo 2009

Prendendo in considerazione l'ambito Sviluppo Progetti e MEV, il valore dell'effort è strettamente legato alle modalità di misura adottate per valutare le dimensioni funzionali e quantitative del progetto e/o del sistema da realizzare nel suo complesso (Sviluppo più Garanzia).

In generale, si riscontra che, dato il valore della fornitura, desumibile, per esempio, dal risultato del bando di gara, nel caso in cui la Società in house funga convenzionalmente da stazione appaltante, le funzioni di governo del contratto attribuibili a "costi di struttura e gestione societaria" tipicamente indiretti, sono remunerati attraverso l'applicazione di un mark-up specifico per ogni progetto.

La maggior parte delle in house applica mediamente un mark-up pari al 6% del valore dell'acquisizione, rendicontando, inoltre, al costo le spese sostenute nel caso di gestione della stessa gara.

Inoltre, è notevolmente diffusa una voce di rendicontazione denominata Program Management, relativa all'effort speso in attività di gestione, pianificazione e controllo dei processi organizzativi, pari mediamente ad un 10 – 15 % dell'importo complessivo di progetto (sviluppo e/o gestione).

Più articolata risulta la situazione rilevata a livello delle attività di Gestione e Conduzione dei Sistemi facenti parte del Patrimonio informativo in affidamento.

Nelle successive tabelle sono riportati i dati comparativi: in tutti i casi si è proceduto prioritariamente a

- individuare i "cost driver" con cui normalizzare le metriche
- normalizzare le medie di settore in funzione della dimensione della Società
- suddividere le attività in tre gruppi:
 - conduzione tecnica
 - conduzione applicativa
 - governo del contratto di Gestione e Conduzione

Prezzi in euro (Iva esclusa) per un anno di gestione			
Conduzione Tecnica	Cost Driver	Media di Settore	Note
<i>Gestione Sistemi</i>	Singolo Server	10.173	Server di fascia alta 20.000; Server di fascia media 6.500
<i>Gestione apparati di comunicazione</i>	Apparato gestito	NA	Prezzo calcolato come % sul valore degli apparati
<i>Gestione Basi Dati</i>	Per ogni DB	2.493	Prezzo funzione della complessità e dimensione
<i>Sicurezza logica</i>	Per ciascun Server	4.533	
<i>Conduzione ed assistenza PdL</i>	per ogni PdL	106	In alcuni casi è compreso il servizio di teleassistenza da remoto
<i>Housing</i>	Dimensioni dei Server in termini di rack units, slim tower, large tower etc	4.920	In generale si applica un mark-up del 6% sul valore della fornitura

Prezzi in euro (Iva esclusa) per un anno di gestione			
Conduzione Applicativa	Cost Driver	Media di Settore	Note
<i>Applicativi di alta complessità</i>	Utente	1.450	Applicativi "Mission critical"; Comprende l'help desk di 1° e 2° livello
<i>Applicativi di media complessità</i>	Utente		
<i>Applicativi di bassa complessità</i>	Utente	103	Comprende l'help desk di 1° e 2° livello per applicazioni sw di produttività individuale (Office, Posta elettronica etc.)
<i>MAC ed adeguativa su sistemi Package based</i>	Valore della Licenza	Valore fornitura + Mark-up	Mark-up medio 6%
<i>MAC ed adeguativa su sistemi tradizionali</i>	Valore di sviluppo	15%	Nel periodo di garanzia la MAC è compresa nel valore della fornitura; se l'intervento di adeguativa > 30% degli FP baseline l'attività è "nuovo sviluppo"

Governo del contratto di Gestione e Conduzione	Cost Driver	Media di Settore	Note
<i>Controllo degli SLA</i>	Per ogni Indicatore misurato	NA	Fatturato un canone di servizio per la piattaforma di SLA Monitoring
<i>Customer satisfaction</i>	A campagna effettuata	Progetto ad hoc	
<i>Documentazione</i>	Per ogni documento emesso	NA	Valori variabili
<i>Assicurazione Qualità</i>	Per ciascun audit effettuato	NA	Valori variabili

In conclusione, i servizi di Gestione e Conduzione rappresentano, nella maggior parte dei casi, una parte preponderante del "core business" delle società ICT in house, e sicuramente costituiscono il pilastro continuativo atto ad assicurare anche la sostenibilità economico/finanziaria di queste imprese.

Fine documento