



Autorità di Sistema Portuale
del Mare Adriatico Settentrionale
Porti di Venezia e Chioggia

Autorità di Sistema Portuale del Mar Adriatico Settentrionale

**Linee guida per la gestione di
progetti ICT**

Sommario

Versione del documento	3
Glossario.....	3
Introduzione	5
La Direzione Digitale e Innovazione.....	5
Il Responsabile per la Transizione Digitale.....	6
Obiettivo del documento	7
1. Strumenti programmatici ICT	8
Pianificazione strategica.....	8
Pianificazione operativa.....	9
Struttura del Piano Annuale ICT	11
2. Modello di governance ICT	12
Specifiche sui Ruoli ai sensi del Codice degli Appalti.....	14
3. Ciclo di vita di un progetto ICT.....	16
Fase di avvio e pianificazione esecutiva	17
Fase di esecuzione	18
<i>Start-up delle attività</i>	19
<i>Analisi dei requisiti</i>	20
<i>Progettazione e Realizzazione</i>	22
<i>Test/Verifica</i>	23
<i>Collaudo</i>	24
<i>Rilascio/Deployment</i>	25
Fase di monitoraggio	25
Fase di chiusura.....	28

Versione del documento

Verisione	Descrizione
0.1	Novembre 2025
0.2	Dicembre 2025
1.0	Prima edizione Dicembre 2025

Glossario

Acronimo	Descrizione
AS-IS/TO-BE	Modelli processi: Attuale vs regime digitalizzato
DAR	Documento di Analisi dei Requisiti: Formalizza AS-IS/TO-BE processi digitali.
DDI	Direzione Digitale e Innovazione: Governance esclusiva progetti ICT AdSP MAS.
DEC	Direttore Esecuzione Contratto: Controllo tecnico-operativo fase esecuzione (D.Lgs. n. 36/2023).
GdS	Gruppo di Supporto: Team interno per programmi/progetti complessi.
KB	Knowledge Base: Repository lessons learned, manuali, deliverable.
KPI	Key Performance Indicatore
PA	Piano Annuale: Strumento programmazione esecutiva
PAICT	Piano Annuale ICT: Masterplan annuale ambiti/programmi/progetti/rilasci.
PdF	Piano dei Fabbisogni ICT: Mappa esigenze SW/HW triennali.

PGM	Program Manager: Gestisce portafoglio progetti, budget, relazioni fornitori.
PM	Project Manager: Direzione singolo progetto, baseline, team supporto.
PTI/PTNA	Piano Triennale Informatica: Roadmap AgID-aligned digitalizzazione.
RC	Responsabile Contratto: Interfaccia fornitore per AdSP MAS.
RD	Referente Direzione: Punto contatto business per fabbisogni digitalizzazione.
RESP PA	Responsabile Piano Operativo: Coordina PTNA/PAICT (coincide con il Direttore DDI).
RP	Referente Progetto: Esperto business per validazione requisiti funzionali.
RPMS	Referente Programma Società: Contropartita PGM (es. APVI).
RPPS	Referente Progetto Società: Contropartita PM fornitore.
RUP	Responsabile Unico Procedimento: Project Manager istituzionale (DDI).
SAC	Stato Avanzamento Costi: Report economico vs baseline.
SAL	Stato Avanzamento Lavori: Certificazione progressi tecnici.
SLA	Service Level Agreement – livello di servizio stabilito all'interno di una fornitura

Introduzione

Nell'ambito del più ampio processo di riorganizzazione dell'Ente avviato nel 2025, **la gestione strutturata delle iniziative ICT** rappresenta un fattore critico di successo per la trasformazione digitale dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Adriatico Settentrionale e costituisce un elemento fondamentale per garantire efficacia della visione, coerenza sugli obiettivi, governance de processo evolutivo.

Il principale attore per la gestione dei progetti ICT è la **Direzione Digitale e Innovazione** che ha tra i compiti principali quello di **indirizzare, guidare e coordinare** i processi di innovazione tecnologica e organizzativa. Definisce sia la strategia digitale dell'Ente sia la pianificazione esecutiva, promuove lo sviluppo di servizi moderni e accessibili e garantisce che ogni iniziativa sia coerente con le normative nazionali. Inoltre, favorisce la diffusione della cultura digitale e delle competenze all'interno dell'Amministrazione, accompagnando il cambiamento con azioni concrete di formazione e supporto.

La Direzione Digitale e Innovazione

La Direzione Digitale e Innovazione (DDI), istituita con Decreto n. 1027 del 20 dicembre 2023, eredita le finalità, le responsabilità e i compiti già attribuiti dalla disposizione di servizio n. 102 del 3 aprile 2019 ed è responsabile della gestione complessiva del perimetro ICT (Information and Communication Technology) dell'Ente.

La DDI ha in carico le attività di gestione delle risorse ICT, nonché la manutenzione, lo sviluppo, l'evoluzione e il presidio dei componenti hardware e software dei sistemi informativi interni, al fine di garantire la continuità operativa degli applicativi messi in produzione e di supportare i processi di trasformazione digitale dell'Ente.

La DDI cura la raccolta e l'analisi dei fabbisogni di informatizzazione dei processi e delle procedure dell'Ente e del Cluster marittimo, derivanti sia da valutazioni tecniche connesse all'evoluzione tecnologica sia da proposte di miglioramento dei processi organizzativi

Ha in carico la gestione operativa e sistematica delle infrastrutture, degli applicativi e delle piattaforme IT interne, assicurando adeguati livelli di business continuity, disaster recovery e backup dei dati, in coerenza con le politiche di sicurezza e affidabilità dei sistemi informativi.

La Direzione definisce le linee evolutive dei sistemi ICT in relazione agli obiettivi strategici dell'Ente, garantendo l'allineamento con i piani nazionali di e-government (AgID e CAD) e con gli indirizzi dell'Unione Europea. In tale ambito, orienta e coordina lo sviluppo e la realizzazione del sistema informativo, in coerenza con le competenze istituzionali dell'Autorità, i servizi erogati agli utenti esterni e i servizi interni di supporto.

Il Responsabile per la Transizione Digitale

La DDI comprende nel suo organigramma il Responsabile per la Transizione Digitale (RTD). Il RTD, figura prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale (art. 17), è il punto di riferimento tecnico e organizzativo. Coordina i progetti legati all'ICT, alla sicurezza informatica e all'interoperabilità dei sistemi, garantendo standard elevati di qualità e affidabilità. Traduce la strategia definita dalla DDI in azioni concrete, supporta le Direzioni nell'utilizzo delle nuove soluzioni digitali e accompagna l'Ente nel cambiamento culturale, favorendo un approccio collaborativo e innovativo.

Obiettivo del documento

Il presente documento definisce le Linee Guida per la gestione dei progetti ICT dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Adriatico Settentrionale, **posti sotto la governance esclusiva della Direzione Digitale e Innovazione (DDI)**. Le Linee Guida costituiscono il framework operativo di riferimento per il funzionamento delle funzioni ICT, attraverso il quale la DDI governa l'intero ciclo di vita dei progetti di natura ICT. Le linee guida **sono vincolanti per tutte le Strutture/Direzioni dell'Autorità, nonché per i partner esterni e società controllate coinvolti in iniziative di trasformazione digitale.**

Il documento illustra procedure di riferimento, definisce ruoli e responsabilità delle strutture interne ed esterne all'Ente – descritti mediante matrici RACI – e individua punti di controllo obbligatori lungo il ciclo di vita progettuale, al fine di garantire qualità, conformità normativa e adeguato presidio dei rischi.

Le presenti Linee guida segnano una tappa iniziale nel percorso di strutturazione dei processi ICT dell'Autorità e saranno progressivamente aggiornate e integrate, in linea con il processo di riorganizzazione complessiva dell'Ente.

1. Strumenti programmatici ICT

Pianificazione strategica

Il Piano Operativo Triennale (POT) rappresenta lo strumento di programmazione strategica e gestionale dell'Autorità. All'interno di esso trovano collocazione anche i progetti ICT, che vengono pianificati in coerenza con gli obiettivi generali dell'Ente e ne supportano l'attuazione.

Il Piano Triennale per l'Informatica (PTI), elaborato in accordo al framework AgID e del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, recepisce indirizzi e standard comuni per l'innovazione tecnologica delle amministrazioni PA. Con tale piano AdSPMAS stabilisce un percorso strategico di digitalizzazione, ovvero una roadmap di iniziative di alto livello di breve, medio e lungo periodo coerenti agli obiettivi di business, al modello organizzativo dell'Ente, alla normativa vigente.

Il Piano dei Fabbisogni ICT (PdF) costituisce lo strumento di analisi e raccolta strutturata delle esigenze tecnologiche e di digitalizzazione dell'Ente (SW e HW). Esso consente di individuare annualmente, in modo sistematico, i fabbisogni in termini di servizi digitali, infrastrutture, applicazioni e competenze, garantendo l'allineamento tra necessità operative, obiettivi strategici e risorse disponibili. Il Piano dei Fabbisogni rappresenta pertanto un elemento propedeutico e di raccordo tra la programmazione strategica e la pianificazione operativa degli interventi ICT. La fase di Raccolta dei Fabbisogni è agganciata alla programmazione annuale del budget economico da assegnare a ciascun Ambito per l'anno di riferimento, e si conclude entro il 15 ottobre, in tempo utile per la redazione del bilancio di previsione e delle assegnazioni di budget alla DDI.

Tale Fase è anche iterata nel corso dell'anno per intercettare nuove esigenze non pianificabili o aggiornamenti dei fabbisogni raccolti.

PIANIFICAZIONE STRATEGIA E ESECUTIVA ICT					
Attività	Presidente AdSPMAS	DDI	DIREZIONI TECNICHE	DIREZIONI AMMINISTRATIVE	FORNITORI ICT
Definizione Piano Operativo Triennale	A	R	R	R	-
Definizione Piano dei Fabbisogni ICT	I	A/R	R	R	C
Definizione Piano Triennale per l'Informatica	A	R	I	I	R

R - Responsible: esegue le attività operative . A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni

Pianificazione operativa

Il **Piano Annuale ICT (PA)** rappresentano il *masterplan* delle iniziative ICT, lo strumento operativo con cui l'Autorità pianifica, anno per anno, le attività e i progetti in ambito digitale. Essi integrano diversi livelli di input: da un lato traducono gli obiettivi del Piano Operativo Triennale e le linee di indirizzo del Piano Triennale dell'informatica, dall'altro recepiscono le risultanze del Piano dei Fabbisogni e del Piano della Spesa ICT, nonché richieste ed esigenze provenienti dalle Direzioni dell'Ente, eventuali obblighi normativi e contingenze operative.

Il Piano Annuale ICT (PA) raccoglie le previsioni quali-quantitative relative ai **portafogli, programmi, progetti e rilasci** che la Direzione Digitale e Innovazione intende realizzare nel periodo o nel corso dell'anno, con il supporto delle Società fornitrice, in accordo ai fabbisogni rilevati dalle altre Direzioni dell'Ente. La predisposizione del piano annuale avviene nel quadro di riferimento costituito dal Piano Operativo Triennale dell'Ente e dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione. Essa prevede una fase iniziale di raccolta delle proposte di innovazione tecnologica dalle diverse strutture che, unitamente alle attività già

avviate nell'anno precedente e non ancora concluse, concorrono a definire la prima bozza del documento.

Successivamente, in relazione alle risorse economiche disponibili, la DDI elabora una versione consolidata che relaziona e valorizza le iniziative considerate prioritarie, tenendo conto dei vincoli normativi comunitari e nazionali, nonché delle condizioni organizzative e di contesto.

La versione finale del Piano Annuale ICT, una volta approvata dal Direttore della DDI, rappresenta la *baseline* di riferimento per la gestione delle iniziative, in coerenza con le presenti Linee guida.

Nel quadro della programmazione annuale AdSPMAS, il Piano Annuale ICT è connesso anche uno strumento di programmazione della spesa, comprendendo sia investimenti che spesa corrente in ambito ICT. L'output programmatico di riferimento è il piano della spesa ICT. Le stime economiche riportate nel piano, elaborate dalla Direzione Digitale e Innovazione, hanno natura previsionale e sono proposte nel relativo Bilancio di Previsione annuale. Se integralmente accolte il piano può essere confermato, in caso contrario deve essere conseguentemente adeguato.

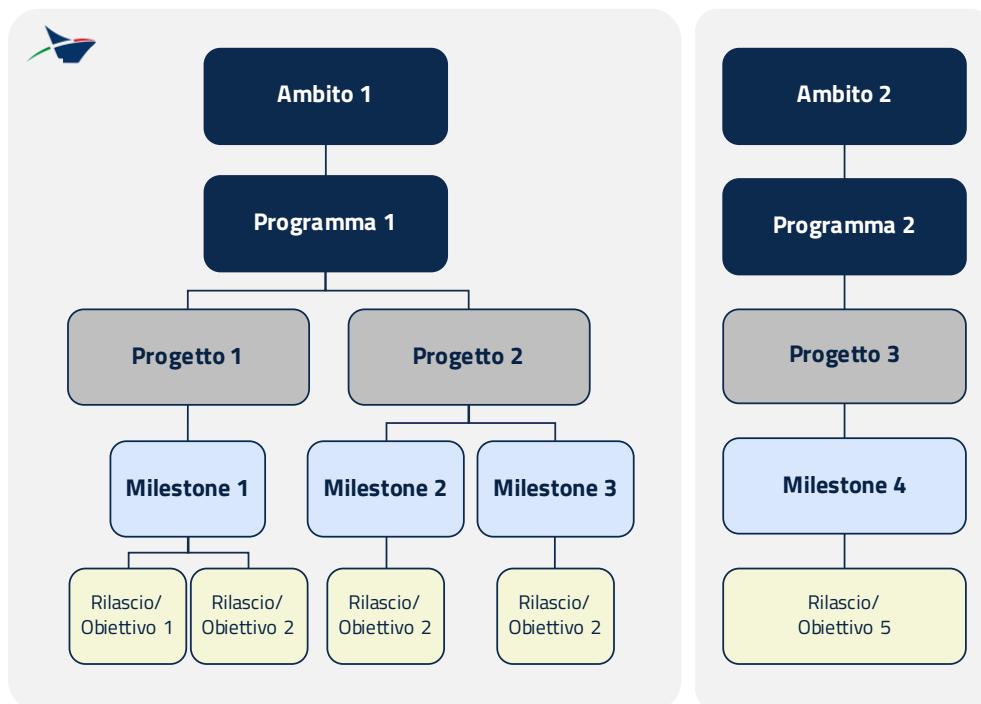
Il **Piano della Spesa ICT** definisce il quadro economico-finanziario degli interventi in ambito digitale, assicurando la coerenza tra le iniziative pianificate, le risorse di bilancio e le modalità di approvvigionamento. Consente all'Ente e alla DDI di programmare e monitorare la spesa ICT nel medio periodo, favorendo la sostenibilità economica degli investimenti e dei costi operativi, la razionalizzazione dei costi e il rispetto dei vincoli normativi e interni in materia di finanza pubblica e procurement.

PIANI OPERATIVI ICT				
Attività tecniche	DDI	DIREZIONI TECNICHE	DIREZIONI AMMINISTRATIVE	FORNITORI ICT
Piano spesa ICT	R	I	A/R	-
Piano annuale ICT	A/R	I	R	C
R - Responsible: esegue le attività operative. A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni				

Struttura del Piano Annuale ICT

Tenuto conto delle modifiche organizzative che hanno interessato l'Ente, a partire dal 2025 è stata definita una struttura gerarchica del Piano Annuale ICT, articolata su più livelli, così descritti:

- **Ambito** aggregazione di alto livello che fornisce una visione complessiva, sia per aree funzionali dei sistemi informativi (es: sistema informatico documentale) sia per obiettivi specifici (es: Sportelli Unico Amministrativo).
- **Programma**: insieme omogeneo di uno o più progetti. Nella struttura del PA corrisponde al servizio specifico, articolato in uno o più progetti.
- **Progetto**: elemento che, in funzione della sua complessità, può generare uno o più output significativi, ciascuno con propria pianificazione. Può contenere uno o più Milestone
- **Milestone**: elemento intermedio del progetto che può contenere uno o più "Delivery/Objective" e che può scandire le fasi di un progetto ICT.
- **Rilascio/obiettivo**: rappresenta un output significativo, pianificato e stimato. Per ciascun Rilascio/Obiettivo devono essere definiti: descrizione e output atteso, volume o quantità di beni e servizi rapportata a una metrica, valorizzazione economica, data di inizio e fine.



2. Modello di governance ICT

Il coordinamento delle attività finalizzate alla definizione, gestione e al monitoraggio del PA è in carico alla Direzione Digitale e Innovazione. Le altre Strutture dell’Ente collaborano alla definizione del PA esprimendo le proprie esigenze di digitalizzazione e approvando i requisiti funzionali inerenti agli ambiti di loro competenza. Le attività progettuali si svolgono nell’ambito del rapporto con la società *in house* AVP Investimenti e i fornitori individuati.

Nell’ambito della DDI sono individuati:

- Il **“Responsabile di PA” (RESP PA)**, che coincide con il Direttore della DDI, titolare anche dei compiti, inerenti alla pianificazione, di cui all’articolo 17 del Codice dell’Amministrazione Digitale. È il responsabile del PA e si relaziona con il “Responsabile di contratto” della società *in house* AVP Investimenti e dei fornitori individuati; assume anche i compiti del RUP oltre che di RTD- responsabile per la transizione digitale
- Il **“Program manager” (PGM)**, è responsabile di un Programma e, in base alle esigenze organizzative, può coordinare più Programma, in alcuni casi, un intero ambito. Si interfaccia con il Referente del Programma del fornitore e segue l’evoluzione del Programma sia dal punto di vista funzionale sia economico, assicurando che i costi non eccedano il budget assegnato. Cura, per conto dell’Ente, i rapporti con il fornitore relativamente al Programma di propria competenza e, in raccordo con i Project Manager, gestisce le relazioni con eventuali soggetti esterni coinvolti nei progetti. Riferisce al Responsabile di PO e assume anche i compiti di Direttore dell’esecuzione del Contratto per le attività inerenti al Programma.
- Il **“Project manager” (PM)**, è responsabile del singolo progetto e, in base alle esigenze organizzative, può coordinare più progetti. Può combaciare con la figura del RUP o DEC. Si interfaccia con il Referente di Progetto del Fornitore e assicura la direzione dei lavori e servizi, nonché il coordinamento complessivo delle attività di progetto. Segue l’avanzamento operativo ed economico, verificando che i costi non eccedano il budget assegnato. Coordina il Team di Supporto al progetto, garantendo l’armonizzazione e la sintesi dei contributi di ciascun componente. Cura i rapporti con il partner tecnologico, limitatamente al Progetto di propria competenza, e, in raccordo con il Program Manager,

gestisce le relazioni con eventuali altri soggetti esterni coinvolti. Riferisce al Program Manager per tutte le attività che esulano dal proprio perimetro progettuale, nonché per la gestione delle eventuali criticità.

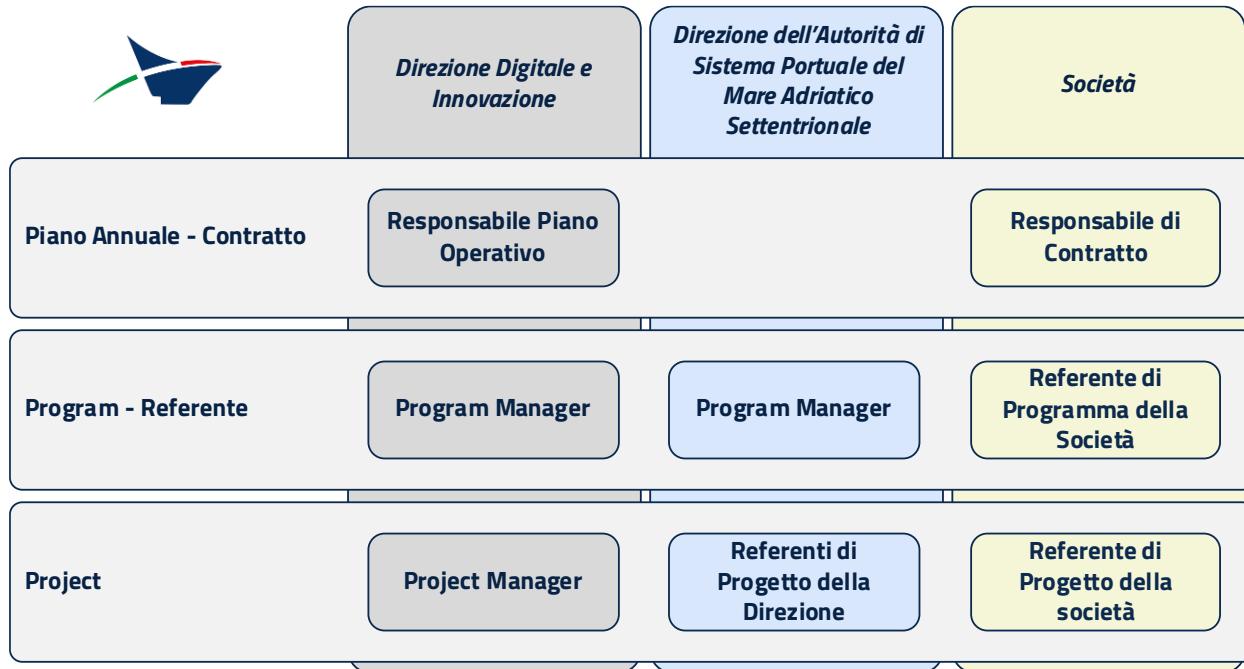
- **Gruppo di supporto (GdS)** per l'attuazione dei Programmi e dei Progetti, considerato il rilievo strategico delle attività da svolgere, il Direttore della DDI può costituire, prima dell'avvio delle iniziative, specifici Team di Supporto interni. I GdS sono coordinati dal Program Manager o dal Project Manager e sono composti da personale individuato in base alle competenze necessarie. Nel caso in cui i Program o i Project coinvolgano tematiche ricadenti in più Direzioni, la costituzione dei GdS avviene sulla base delle designazioni fornite dalle Direzioni competenti. È opportuno che il GdS sia costituito prima dell'avvio del progetto.

Nell'ambito di ciascuna Direzione dell'Ente, sia di business che di supporto sono individuati:

- il **"Referente della Direzione" (RD)**, è delegato dal Direttore di vertice alla gestione dei progetti ICT che coinvolgono la Direzione e alle tematiche connesse al Piano Annuale ICT. È responsabile della rilevazione e della pianificazione delle esigenze di digitalizzazione della propria Direzione e costituisce il punto di contatto con la Direzione Digitale e Innovazione per tutte le attività ICT, inclusa la definizione dei requisiti funzionali e il raccordo operativo con il Piano.
- uno o più **"Referenti di progetto" (RP)**, È nominato per ciascun progetto incluso nel Piano Annuale ICT che impatta sulle attività di business della Direzione. In qualità di esperto della materia, è responsabile delle componenti di business del progetto e collabora con il Project Manager lungo l'intero ciclo di vita. Contribuisce alla predisposizione dei requisiti funzionali e ne cura la validazione, assicurando la coerenza delle soluzioni proposte con il quadro normativo di riferimento e con gli eventuali vincoli organizzativi e procedurali connessi ai processi di business coinvolti.

Nell'ambito della Società *in-house* e di altre società fornitrice sono individuati:

- Il **"Responsabile di contratto" (RC)**, che si interfaccia con il Responsabile di PA;
- Il **"Referente del programma" (RPMS)**, che si interfaccia con il corrispondente PGM;
- Il **"Referente di progetto della società" (RPPS)** che si interfaccia con il corrispondente PM.



Questo inquadramento dei ruoli consente alle Direzioni dell'AdSPMAS coinvolte nei processi di business e di backoffice oggetto di digitalizzazione, di mettere a fattor comune competenze tematiche, minimizzare lo sforzo nel fornire i contributi essenziali per la definizione dei requisiti funzionali (cosa deve fare il sistema informatico) potendo trascurare tutte le implicazioni contrattuali, il rapporto con il partner tecnologico e la definizione dei requisiti tecnici di cui è la DDI a farsi carico: sinergia necessaria per la buona riuscita dei progetti.

Specifiche sui Ruoli ai sensi del Codice degli Appalti

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 36/2023 (nuovo Codice dei contratti pubblici), la normativa attribuisce al Responsabile Unico del Progetto (RUP) un ruolo centrale di coordinamento. In parallelo, il Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) assume compiti di coordinamento sugli specifici ambiti, programmi e progetti, sia di natura tecnica, che amministrativa e contabile durante la fase di esecuzione.

In tale contesto, si stabilisce che:

- il RUP è responsabile del progetto in tutte le sue fasi (dalla programmazione al collaudo), con responsabilità globali di tipo giuridico-amministrativo, tecnico e

organizzativo. **Il RUP per progetti di natura ICT sarà individuato esclusivamente all'interno della DDI.**

- il DEC è nominato per supportare il RUP nella fase di esecuzione, con funzioni di controllo tecnico-operativo, focalizzate sulla corretta realizzazione delle prestazioni da parte del fornitore.

In progetti di natura ICT, il RUP assume formalmente il ruolo di Project Manager istituzionale e strategico, mentre il DEC agisce come Contract Manager operativo, in raccordo con i team tecnici e funzionali.

Aspetto	RUP	DEC
Riferimento normativo	D.Lgs. n. 36/2023, art. 15 e art. 36	D.Lgs. n. 36/2023, art. 114 e seguenti
Ruolo principale	Project Manager pubblico: responsabile della regolarità, correttezza e buon esito dell'intera procedura (programmazione → esecuzione).	Responsabile del controllo tecnico, contabile e amministrativo nella fase di esecuzione del contratto.
Momento di intervento	Dalla programmazione del fabbisogno fino al collaudo/finale.	Dalla stipula del contratto fino alla chiusura della fase esecutiva.
Compiti specifici in progetti IT	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce i fabbisogni funzionali e le specifiche del sistema • Coordina progettisti, fornitori e team interni. • Vigila su tempi, costi e qualità. • Assicura la conformità alle norme (CAD, sicurezza informatica, GDPR, AgID, ecc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica che il fornitore rispetti SLA, livelli di servizio e requisiti contrattuali. • Controlla avanzamento lavori (software, piattaforme, servizi cloud, reti). • Redige verbali di verifica e certificazioni di regolare esecuzione. • Segnala criticità e applica eventuali penali.
Relazione con il fornitore IT	È il punto unico di responsabilità e interfaccia principale, anche in fase di gara.	È il referente tecnico-operativo durante l'esecuzione: dialoga col fornitore su consegne, collaudi e SLA.
Responsabilità	Globali: giuridico-amministrative, contabili, tecniche, organizzative.	Tecniche ed esecutive: legate alla conformità del contratto e al monitoraggio delle prestazioni.

Delegabilità	Può avvalersi di un “supporto al RUP” per attività specialistiche.	Può avere collaboratori o direttori operativi, ma resta responsabile delle verifiche.
In progetti complessi IT	Assume di fatto il ruolo di Project Manager strategico e istituzionale.	Assume il ruolo di Contract Manager operativo, con focus su SLA, tempi di consegna e conformità tecnica.

3. Ciclo di vita di un progetto ICT

Un progetto ICT rappresenta un'iniziativa strutturata per progettare, sviluppare, implementare e mantenere soluzioni digitali (software, infrastrutture, servizi) che supportano i processi organizzativi e i servizi agli utenti, migliorando efficienza, interoperabilità e grado di innovazione. I progetti ICT sono governati dalla DDI e hanno una durata definita, risorse assegnate e obiettivi misurabili, e prevedono il coinvolgimento solo degli stakeholder connessi al progetto. Nel contesto di un progetto ICT, le fasi di project management descrivono il ciclo di vita generale del progetto, focalizzandosi su aspetti di governance, organizzativi, risorse e stakeholder, mentre le fasi di gestione del ciclo di vita del software si concentrano sulle attività tecniche specifiche per lo sviluppo e la manutenzione del software, solitamente gestite dalle società fornitrici nella fase di esecuzione del progetto.



Di seguito è illustrata la mappa delle responsabilità per ciascuna fase di gestione dei progetti ICT.

GESTIONE DEL CICLO DI VITA DEL PROGETTO ICT			
Attività gestionale	DDI	FORNITORI ICT	ALTRÉ DIREZIONI AdSP
Avvio e pianificazione esecutiva	A/R	C	C
Esecuzione	A	R	I
Monitoraggio	A/R	R	C
Chiusura	A/R	R	I

R - Responsible: esegue le attività operative. A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni

Fase di avvio e pianificazione esecutiva

A partire dalla priorità strategiche del Piano Triennale dell'Informatica, la DDI identifica con il Piano dei fabbisogni ICT le esigenze di dettaglio e le traduce in progettualità esecutive qualificate attraverso il Piano Annuale ICT. Per ogni progetto il documento fornisce una prima visione globale che comprende il perimetro (scope) e il motivo per cui si è deciso di avviare il progetto, stabilisce gli standard ovvero la metodologia di project management che sarà adottata per la gestione, nomina un PM (formalizza la fase di avvio), riporta i fattori ambientali aziendali che possono impattare il progetto, i rischi generali di progetto, la stima delle risorse approvate. Il progetto del Piano annuale comprende anche la pianificazione di dettaglio che declina l'iniziativa nel suo complesso, in termini di milestone, rilasci/obiettivi, stakeholder, tempistiche realizzative e relazione tra i task.

FASE DEL PROGETTO: AVVIO E PIANIFICAZIONE ESECUTIVA			
Attività gestionale	DDI	FORNITORI ICT	ALTRÉ DIREZIONI AdSP
Avvio (nomina del PM)	A/R	I	I
Pianificazione esecutiva	A/R	C	C

R - Responsible: esegue le attività operative. A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni

Fase di esecuzione

In questa fase di progetto, la Direzione Digitale e Innovazione (DDI) nella figura del Project Manager (PM) verifica la conformità degli output alle specifiche definite nel Piano Annuale e al Piano Triennale per l'Informatica, garantendo il rispetto delle baseline di costo, tempo e qualità come previsto dal Piano Annuale ICT. La società affidataria, invece, definisce un piano di lavoro e realizza le attività operative di sviluppo del prodotto software secondo il ciclo di vita del SW, conforme alle Linee guida AgID per lo sviluppo software sicuro, procedendo dall'analisi dettagliata dei requisiti evolutivi alla progettazione, implementazione, collaudo e rilascio in produzione. Di seguito gli step esecutivi per la realizzazione del sw in carico alla società fornitrice.



Le responsabilità delle attività sono ordinate secondo la seguente matrice RACI:

FASE DEL PROGETTO: ESECUZIONE			
Attività tecniche	DDI	FORNITORI ICT	ALTRI DIREZIONI AdSP
Start-up	A	R	I
Analisi dei requisiti	A	R	R/C
Progettazione	A/R	R	C
Realizzazione	A	R	I
Test/Verifica	A/R	R	C
Collaudo	A/R	C	R
Rilascio/Deployment	A	R	I

R - Responsible: esegue le attività operative (es. Fornitori ICT sviluppano codice). **A - Accountable:** responsabile finale dell'output e delle decisioni (unico per riga, tipicamente RUP). **C - Consulted:** fornisce input/expertise prima dell'esecuzione (es. Direzioni Business su requisiti). **I - Informed:** Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni (es. report SAC/SAL)

Start-up delle attività

In accordo con quanto previsto nello specifico Contratto, che può essere Accordo Quadro, Convenzione, etc, l'Ente deve inviare una comunicazione al fornitore per avviare le attività specificando gli obiettivi /rilasci previsti nel Piano Annuale

La comunicazione deve contenere anche la data di convocazione della prima riunione di progetto ("start-up") ed è inviata dalla DDI (in genere dal PM della DDI), con un preavviso di almeno 5 giorni lavorativi rispetto alla data di inizio attività indicata nel PA nell'ultima ripianificazione. La comunicazione va inviata:

- tramite PEC alla casella: protocollosocietà@pec.società.it
- via e-mail alla Direzione eventualmente coinvolta nel progetto e al PM della DDI;

Nella riunione di avvio attività si confermerà, oppure si modificherà, la pianificazione delle attività di progetto che costituisce la baseline iniziale in base alla quale valutare lo stato di avanzamento delle attività svolte di concerto con il Partner tecnologico. La pianificazione temporale corrisponde, in un approccio minimale, al piano dei rilasci indicato nel PA. Nei casi di realizzazione di applicazioni/nuove funzionalità/customizzazioni di software, gli eventi di cui tener conto nella pianificazione sono:

- la data di consegna alla controparte del documento di analisi dei requisiti che recepisce le esigenze espresse nel corso dell'analisi stessa;
- la data di consegna in ambiente di validazione di quanto realizzato;
- la data di consegna di quanto realizzato per il collaudo finale;
- la data di rilascio in esercizio.

Nelle more dell'approvazione del PA, l'avvio di ciascun progetto avviene a cura dei PM, dopo aver sentito Program Manager e i Referenti delle Direzioni interessate, e in base alla condivisione della pianificazione presente nel Piano Annuale.

Analisi dei requisiti

La fase di analisi dei requisiti ha lo scopo di analizzare in modo approfondito il dominio del problema, rilevando le esigenze manifestate dalle Direzioni competenti o individuate su impulso della DDI, al fine di definire la soluzione di trasformazione digitale. Tale soluzione viene formalizzata nel Documento di Analisi dei Requisiti (DAR).

Diversamente dal Piano Annuale che individua quali progetti devono essere realizzati e ne definisce gli obiettivi, l'Analisi dei Requisiti consente di tradurre ciascun progetto in una soluzione concreta, definendone caratteristiche funzionali, tecniche e organizzative, e costituisce presupposto indispensabile per le fasi di progettazione, realizzazione e messa in esercizio. Con la fase di analisi dei requisiti, infatti, vengono definiti:

- la proposta di digitalizzazione, con la descrizione delle funzionalità effettivamente necessarie e dei principali dati coinvolti;
- i vincoli, l'architettura del sistema, gli aspetti inerenti la sicurezza, le modalità di integrazione e colloquio tra sistemi, nonché gli impatti della digitalizzazione sui processi tecnico-organizzativi preesistenti, attraverso la descrizione dei processi nello stato attuale (AS IS) e la definizione dei nuovi processi a regime (TO BE);
- il piano di test, finalizzato alla fase di esercizio;
- l'eventuale opportunità di avvalersi di uffici pilota.

L'analisi si articola nelle seguenti fasi operative:

- rilevazione del modello "AS IS" (situazione attuale), mediante la definizione del contesto amministrativo e organizzativo in cui si inserisce la richiesta di digitalizzazione e l'analisi dei processi esistenti;
- definizione del modello "TO BE" (modello a regime), con l'individuazione delle esigenze di digitalizzazione da soddisfare e dei processi reingegnerizzati;
- definizione del modello "TO RUN", qualora necessario, attraverso l'individuazione di fasi intermedie di avvicinamento al modello "TO BE", evidenziando la digitalizzazione da attuare e i benefici progressivamente conseguibili;
- eventuale predisposizione di prototipi, da valutare caso per caso (Proof of Concept o Mockup), finalizzati a simulare l'automazione proposta, verificarne la rispondenza ai requisiti e valutare complessivamente la soluzione (ad esempio mediante la

predisposizione, da parte del Partner Tecnologico, di esempi o layout delle schermate di input e degli output attesi);

- predisposizione, in parallelo, delle istruzioni operative, delle istruzioni di servizio e delle Knowledge Base (KB).

Nel corso di questa fase è inoltre opportuno effettuare una disamina dei ruoli operativi previsti nel modello "TO BE", al fine di associare successivamente a ciascun ruolo uno specifico profilo applicativo, eventualmente aggregabile a profili già esistenti.

Approvazione del documento di analisi dei requisiti - DAR

Il documento di analisi dei requisiti è affidato dal PM della DDI al RPPS della Società, che ha il compito di svilupparla secondo i contenuti descritti sopra, a meno del piano dei test che resta in carico al PM della DDI. L'analisi del requisito deve essere consegnata al PM della DDI, entro 20 gg lavorativi dall'assegnazione e validata entro al massimo 7 gg lavorativi dalla ricezione del DAR. Il PM e RP procedono in ogni caso a formalizzare l'esito della valutazione condotta riportando, in caso di mancata approvazione, le relative motivazioni.

Il Project manager e il Referente di progetto della Direzione coinvolta, avvalendosi degli altri componenti del GdS, se istituito, valutano la completezza di contenuto del documento di analisi dei requisiti, affidato alla società fornitrice, sulla base dei requisiti espressi e di quanto risulta dai verbali delle riunioni di progetto e dagli esiti delle eventuali tecniche di analisi e di coinvolgimento degli stakeholder. L'approvazione esplicita vincola l'Ente a rispettare quanto stabilito nel documento di analisi; pertanto, ogni variazione in fase di realizzazione potrebbe comportare incrementi dei costi evitabili con la corretta disamina e tempestiva validazione dell'analisi dei requisiti. Condizioni necessarie per l'approvazione sono:

- rispondenza alle esigenze raccolte nella fase di analisi
- chiarezza e completezza nella descrizione dei requisiti
- esaustività degli output da realizzare
- evidenza delle criticità e delle interazioni con altre componenti del sistema
- interrelazioni con la mappatura dei processi e con il sistema di profilazione
- consistenza e completezza del Piano dei test.

L'approvazione del documento di analisi dei requisiti può essere effettuata in due diverse modalità:

- tramite comunicazione via email a firma congiunta del PGM/PM e del RD/RP (ove presenti) inviata ai Referenti Società RDPS/RPMS;
- tramite invio di una comunicazione formale alla Società, a firma del Direttore della DDI (RESP PA), previo assenso all'approvazione da parte del PM e del RP. Questa modalità deve essere seguita in tutti i casi in cui il progetto si avvalga di finanziamenti esterni (es: finanziamenti comunitari).

Si precisa che, per i progetti a finanziamento esterno, la comunicazione formale di approvazione degli output è necessaria per tutti i rilasci effettuati e relativi output, non solo per il documento di analisi. Nel solo caso di rilascio di software, la comunicazione è sostituita dal Verbale di collaudo.

Da ultimo, si ricorda che uno degli elementi fondamentali del documento di analisi è il Piano di test la cui formulazione rappresenta la base delle successive attività di verifica in fase di collaudo e pertanto necessita di particolare attenzione. A questo scopo il PM di concerto con RP avvalendosi degli altri componenti del GdS valuta la completezza di contenuto del documento di analisi dei requisiti sulla base dei requisiti espressi e di quanto risulta dai verbali delle riunioni di progetto e dagli esiti delle eventuali tecniche di analisi e di coinvolgimento degli stakeholder.

Progettazione e Realizzazione

La fase di realizzazione del prodotto software è interamente gestita dalla Società fornitrice e mira a produrre il software conforme ai requisiti definiti e approvati nella fase precedente. Questa fase si attiva esclusivamente dopo l'approvazione formale del documento di Analisi dei Requisiti (DAR) da parte del Project Manager (PM) e del Referente di Progetto (RP) dell'Ente, garantendo un allineamento contrattuale chiaro e vincolante.

Le principali attività previste per la fase sono:

- Progettazione dettagliata: Elaborazione di specifiche tecniche, architetture software, diagrammi di flusso e design di interfacce, basati sui requisiti funzionali e non funzionali concordati, inclusi aspetti di sicurezza, scalabilità e integrazione con sistemi esistenti.

- Realizzazione (sviluppo codice): Implementazione del software attraverso coding, configurazione e assemblaggio dei componenti, seguendo standard di qualità ICT per la PA (es. linee guida AGID su riuso e acquisizione software).
- Test interni alla Società: Esecuzione di test unitari, di integrazione e di sistema per verificare correttezza, prestazioni e robustezza del prodotto, con eventuale correzione di anomalie prima del rilascio.

Durante tutta la fase, il fornitore effettua approfondimenti tecnici necessari (es. prototipazioni, analisi di fattibilità su vincoli infrastrutturali) per assicurare la coerenza con i requisiti approvati, documentando eventuali scostamenti o chiarimenti tramite verbali o comunicazioni formali al PM/RP. Questa attività previene derive dal documento dei requisiti e minimizza rischi di varianti successive, in linea con le best practice di gestione contratti ICT.

Nel caso di realizzazioni software è opportuno provvedere al costante aggiornamento o alla realizzazione delle KB (Knowledge Base con istruzioni operative in linea).

Al riguardo, la Società produrrà la documentazione utente contestualmente alla consegna dell'output del rilascio. I RP, in raccordo con il PM e con il GdS provvederanno, quindi, alla verifica formale dei contenuti (da confermare durante la fase di collaudo) al fine di appurarne la completezza e correttezza, con particolare riferimento alla descrizione delle funzionalità presenti nell'applicativo e alle modalità di accesso. I RP hanno la responsabilità di validare le KB.

A termine della realizzazione, il Referente Partner Supporto Software (RPSS) comunica formalmente al PM/RP la data di rilascio delle applicazioni in ambiente di User Acceptance Test (UAT), avviando la fase di collaudo da parte dell'Ente. L'UAT consente agli utenti finali di validare l'aderenza ai requisiti d'uso reale, con test scenari-based e report di non conformità gestiti secondo procedure contrattuali.

Test/Verifica

Il software realizzato e le relative KB, sono resi disponibili in un ambiente ad hoc che presenta le stesse caratteristiche dell'ambiente di esercizio per eseguire i test pianificati in fase di startup.

Dopo il rilascio dell'applicativo in User Acceptance Test segue una fase di test complessiva con i designati dall'Ente (verifica dell'integrità funzionale e tecnica) eseguita dal PM, dal RP e da tutto il GdS, con il coordinamento del PM e con il necessario supporto organizzativo del RPSS.

Questa fase ha lo scopo di testare e validare, da parte dell'Ente, le componenti funzionali e tecniche del software, in un ambiente tecnico con le medesime caratteristiche dell'ambiente di esercizio in vista delle successive fasi di collaudo e quindi al rilascio in ambiente di esercizio. È una fase importante che consente anche di rilevare e correggere eventuali malfunzionamenti o di apportare piccoli interventi di modifica migliorativi.

Al termine di questa fase la Società invia una comunicazione formale alla DDI e comunica la disponibilità al collaudo.

Collaudo

Il collaudo ha lo scopo di verificare la rispondenza del prodotto software realizzato ai requisiti tecnici e funzionali concordati. Perciò elemento essenziale per il collaudo è l'esatta corrispondenza tra quanto rappresentato nei documenti di analisi e ciò che è effettivamente sviluppato, ivi compresa anche la Knowledge Base, che è elemento stesso di sviluppo e in quanto tale deve essere completata al momento del collaudo.

Il collaudo è una fase obbligatoria da effettuare entro 15 giorni lavorativi dal termine della fase di sviluppo. Al collaudo partecipano il PM il RP e i componenti del GdS unitamente al RPPS convocati dal PM stesso via mail.

A conclusione del collaudo deve essere predisposto apposito verbale dal quale deve emergerne l'esito, nonché le motivazioni. Il PM e il RP hanno 7 giorni lavorativi dalla fine delle prove, per formulare e comunicare formalmente le eventuali non conformità rilevate durante il collaudo (elenco puntuale con priorità, descrizioni, evidenze), entro 7 gg lavorativi dalla fine delle prove. Per risolvere le osservazioni accettate, la Società interviene implementando fix/patch, ritestando e riconsegnando in esercizio entro 15 gg lavorativi dalla ricezione dell'elenco, con verifica finale rapida per chiudere il collaudo senza slittamenti contrattuali.

Il verbale è sottoscritto da tutti i partecipanti alle operazioni di collaudo e trattenuto dal PM e RPPS. Il PM predispone a firma del suo superiore gerarchico una nota di trasmissione del verbale di collaudo, tramite mail, alle Strutture AdSPMAS interessate.

Rilascio/Deployment

A seguito di collaudo positivo, la DDI richiede al fornitore il rilascio in esercizio della soluzione Sw. Successivamente il PM predispone:

- la richiesta di trasferimento in ambiente di esercizio, a firma del Direttore DDI, e la invia alla Società tramite mail.
- la Direttiva, a firma del Direttore DDI contenente le "Istruzioni operative". Tale comunicazione deve riportare le indicazioni per le abilitazioni ai profili di accesso, il richiamo alle istruzioni operative contenute nella KB e le modalità per fruire del servizio di assistenza.

Parallelamente il RP predispone:

- la Direttiva, a firma del Direttore della Direzione interessata, contenente le "Istruzioni di servizio agli uffici" con la descrizione della nuova organizzazione degli aspetti procedurali/lavorativi. Tali istruzioni devono essere trasmesse al PM almeno 10 giorni prima della presunta data di rilascio in esercizio.

Sarà cura del PM e del RP assicurare il coordinamento nella predisposizione e nella pubblicazione contestuale delle due Direttive.

Fase di monitoraggio

Nel corso del ciclo di vita del progetto e in corrispondenza di milestone prestabilite in fase di pianificazione esecutiva, il PM ha il compito di convocare riunioni di progetto per monitorare lo stato di avanzamento delle attività (SAL) e dei costi (SAC) e gestire eventuali criticità. Le riunioni sono convocate dal PM anche su richiesta del referente Società o di altri componenti del GdS dedicato al progetto. Al termine di ogni riunione è predisposto un sintetico verbale in cui sono evidenziati:

- i partecipanti;
- gli argomenti trattati e decisioni assunte;
- la "to do list" (chi fa cosa entro quando).

Il verbale è predisposto a cura della Società.

Il contenuto del verbale è, preferibilmente, approvato dai partecipanti a conclusione della riunione, viene trasmesso tempestivamente a tutti i partecipanti e si intende approvato da tutti salvo diverso avviso entro 5 giorni dalla ricezione dello stesso. Eventuali osservazioni andranno formulate modificando il testo del verbale stesso e il consolidamento del verbale finale è a cura del PM.

In caso di criticità su tali verbali il PM si rivolgerà al PGM per la risoluzione delle stesse.

Modifiche alla baseline di progetto

In corso di progetto può emergere la necessità di modificare la pianificazione di progetto. Le modifiche possono interessare aspetti: anagrafici, temporali, economici o una combinazione dei precedenti. Le esigenze di modifiche alla pianificazione possono nascere per vari motivi:

- l'introduzione di nuove esigenze rispetto a quelle previste che derivano da una modifica del contesto normativo di riferimento e che prevedono un incremento dell'impegno economico stimato per il progetto;
- il venire meno di un'esigenza di dover realizzare qualcosa di pianificato inizialmente e che comporta una riduzione dell'impegno economico stimato per il progetto, che può riflettersi nell'annullamento di uno o più obiettivi;
- rimodulazione del piano derivante da una modifica della pianificazione degli obiettivi.

Di seguito si descrive il flusso delle attività per ripianificazioni di "Progetti" e/o "Programmi":

- Il PM/PGM, in raccordo con il GdS e i referenti Società definiscono la nuova pianificazione, anche convocando riunioni dedicate a questo scopo;
- il RPPS predispone la modifica al Piano dei rilasci del PA e la trasmette, via email a PM/PGM;
- il PM/PGM approva la modifica e comunica via e-mail la nuova pianificazione a RPPS, alla DDI

la DDI:

- verifica la coerenza delle modifiche proposte con le disponibilità di budget assegnato al "Progetto" e/o al "Programma" e aggiorna i relativi dati,
- se coerente, valida la modifica e la variazione del piano dei rilasci PA, comunica via email a PGM/PM e RP/RPSS e a DDI la validazione e l'aggiornamento del Piano dei rilasci PA.

- RPPS/RPMS aggiorna il Piano dei rilasci PA

Si precisa che:

- le ripianificazioni che possono essere approvate all'interno del "Progetto" sono quelle che non richiedono un maggior importo economico". In questo caso, possono essere approvate direttamente dal PM, altrimenti devono essere approvate dal PGM;
- le ripianificazioni che possono essere approvate all'interno del "Programma" sono quelle che non richiedono un maggior importo economico per tale "Programma". In questo caso possono essere approvate dal PGM;
- nel caso in cui non si riesca a trovare la copertura economica all'interno del budget del "Programma" le ripianificazioni per le quali si richiede un incremento di budget devono essere sottoposte al RESP PA. In questo caso devono essere approvate dal RESP PA; le ripianificazioni che comportino un incremento del budget del PA e, quindi, un superamento dell'incremento di massimale contrattuale approvato per l'anno, non rientrano nel processo di cui al presente paragrafo.

La DDI è responsabile per il monitoraggio del PA, anche al fine di verificarne lo stato di avanzamento di attività e costi, in tale funzione, tra l'altro:

- tiene aggiornato, in raccordo con la Società, il Piano dei rilasci del PA, in base alle ripianificazioni approvate;
- invia mensilmente a DDI, il Piano dei rilasci di PA aggiornato;
- verifica i rapporti mensili pervenuti dalla Società;
- verifica e attesta la regolare esecuzione funzionale dei rapporti periodici pervenuti dalla Società;
- invia alla DDI, i rapporti periodici pervenuti dalla Società, dopo averli verificati e approvati;
- pubblica i rapporti periodici approvati;

Si precisa che, qualora si intenda apportare una modifica alla pianificazione di attività vincolanti o vincolate ad altre di differenti progetti, occorre informare il PM/PGM del progetto collegato

in modo da non comprometterne il buon esito. In tal caso tutti i referenti coinvolti concorderanno la soluzione da seguire e informeranno la DDI

Nel caso in cui la modifica necessaria impatti su un progetto già avviato con analisi convalidata al punto da necessitare di una variante del documento di analisi dei requisiti, la modifica andrà approvata con comunicazione formale alla Società e alla Direzione eventualmente interessata, predisposta dal PM/PGM a firma del Responsabile di PA.

FASE DEL PROGETTO: MONITORAGGIO			
Attività gestionale	DDI	FORNITORI ICT	ALTRÉ DIREZIONI AdSP
Monitoraggio SAL/SAC	I	A/R	I
Revisione baseline	A/R	C	R
<i>R - Responsible: esegue le attività operative. A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni</i>			

Fase di chiusura

La fase di chiusura del progetto ICT formalizza il completamento, per l'accettazione finale dal di quanto rilasciato dalla società e trasferisce il prodotto (software/infrastruttura) alle operazioni correnti, con produzione di report consuntivi e lessons learned. Il PM effettua la verifica finale dei per la chiusura dell'obiettivo, rilascio o dell'intero progetto. L'esito delle verifiche viene notificato dal Direttore della DDI alla Società tramite pec ai fini della rendicontazione delle attività svolte.

Il PM cura, se necessario, l'attivazione dei corsi di formazione (in presenza, a distanza e/o e-learning) propedeutici all'utilizzo del software, la comunicazione agli utenti interni ed esterni e l'aggiornamento delle KB.

La nota di estensione deve riportare le indicazioni per le abilitazioni ai profili di accesso, (che andranno concordate con DDI), il richiamo alle istruzioni allegate e le modalità per fruire del servizio di assistenza.

A seguito del rilascio è opportuno provvedere al costante aggiornamento o alla realizzazione delle KB (Istruzioni operative, manuali utenti, release note, altra documentazione di supporto). Al riguardo, la Società contestualmente al rilascio degli output dello sviluppo e non oltre 5 gg

lavorativi dal go live del SW, condividerà tutta la documentazione di supporto come manuali utente, release note, linee operative, esito dei test. I RP, in raccordo con il PM e con il GdS provvederanno, quindi, alla verifica formale dei contenuti (da confermare durante la fase di collaudo) al fine di appurarne la completezza e correttezza, con particolare riferimento alla descrizione delle funzionalità presenti nell'applicativo e alle modalità di accesso. I RP hanno la responsabilità di validare le KB.

FASE DEL PROGETTO: CHIUSURA			
Attività gestionale	DDI	FORNITORI ICT	ALTRÉ DIREZIONI AdSP
Approvazione formale output	A/R	I	I
Aggiornamento KB	A	R	I
<i>R - Responsible: esegue le attività operative . A - Accountable: responsabile finale dell'output e delle decisioni. C - Consulted: viene consultato per fornire pareri e input/expertise. I - Informed: Riceve aggiornamenti sull'avanzamento/risultati, senza prendere decisioni</i>			