



L'allineamento tra modello operativo e logica organizzativa delle attività di IT nel settore pubblico

Matteo Vignoli

Dipartimento di Scienze Aziendali
m.vignoli@unibo.it

Sommario

Introduzione

Il modello operativo

La logica organizzativa delle attività IT

La piattaforma

L'allineamento

Proposta di Metodologia

Questioni rilevanti

Introduzione

Aumento degli investimenti in IT delle organizzazioni pubbliche con una pluralità di obiettivi:

- migliorare l'infrastruttura tecnologica di base,
- migliorare l'offerta di servizi ai cittadini,
- ridurre il carico di lavoro del personale interno,
- abbattere i costi.

Alcune temi preliminari:

- Efficacia
- Rispondenza agli obiettivi strategici
- Flessibilità
- Integrabilità

La Strategia

Strategia

Una strategia è un piano di azioni con orizzonte temporale di lungo termine costruito considerando il contesto al fine di raggiungere determinati obiettivi.

Parole chiave:

- **Obiettivi**
- **Azioni**
- **Contesto**

Strategia Competitiva

“Una strategia è come l’impresa sceglie di competere alla luce delle condizioni del settore e della sua posizione nel mercato.” (*White e Hamermesh 1981*)

Modello Operativo

Descrive le attività intraprese per implementare la strategia, ovvero le modalità in cui l’organizzazione opera

La definizione della strategia nel settore Pubblico

Vincoli

- Ambiguità legislativa
- Trasparenza del governo
- Attenzione pubblica
- Il problema temporale
- Coalizioni traballanti

Gestione delle strutture interne e dei processi

- Obiettivi multipli, conflittuali, mutevoli e intangibili
- Scarsa autorità sui subordinati
- Obiettivi raggiunti attraverso il consenso

Caratteristiche

- Definizione delle strategie estremamente complessa
- Strategie emergenti e irrealizzate

La logica organizzativa delle attività IT

La logica organizzativa è definita come la base gestionale per progettare e far evolvere specifiche disposizioni organizzative in risposta a bisogni perentori dell'organizzazione derivati dalla strategia e dall'ambiente (*Sambamurthy e Zmud, 2000*).

Applicare questo concetto alle attività IT significa:

- Fornire risposta a bisogni organizzativi
- Strutturare una governance pronta al cambiamento
- Superare il tradizionale concetto strumentale
- Il concetto di piattaforma

La Piattaforma

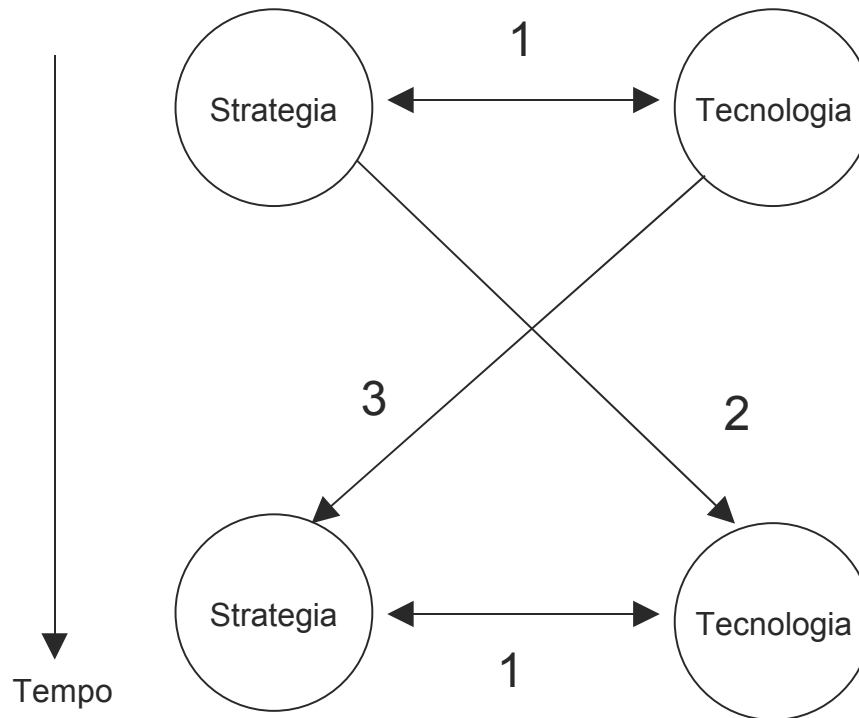
Piattaforma: entità capace di articolare una combinazione flessibile di risorse, pratiche e strutture in risposta a opportunità e sfide dell'organizzazione.

- **Potenzialità IT:** le combinazioni di risorse e pratiche basate sulle tecnologie dell'informazione che supportano la gestione aziendale in modo da aggiungere valore.
- **Struttura di relazione:** modalità di governo che si basa su un complesso network di relazioni inter- e intra-organizzative in grado di gestire piattaforme IT su scala globale utilizzando una combinazione di accentramento, outsourcing selezionato e affitto di risorse esterne .
- **Architettura di integrazione:** utilizza una serie di strati organizzativi per legare la struttura di relazione, in modo da fornire l'insieme completo delle potenzialità IT in una forma organizzativa coerente.

(Sambamurthy e Zmud, 2000)

Rapporto tra Tecnologia e Strategia

- 1) La strategia corrente si fonda sulla tecnologia corrente
 - 2) La strategia corrente produce la tecnologia futura
 - 3) La tecnologia corrente guida l'ideazione della strategia futura
- (Itami e Numagami, 1992)*



Caratteristiche dei sistemi IT nel pubblico

Condivisione e Integrazione

Importanza dell'informazione:

- Accessibile
- Univoca
- Centralizzata

Influenza della politica:

- Orizzonte di pianificazione ridotto
- Frequente cambiamento di leadership

Criticità dichiarate dai manager pubblici:

- collegamento tra la pianificazione e il finanziamento dei progetti di innovazione dei sistemi informativi
- trasferimento tecnologico tra amministrazioni pubbliche.

Possibili casi pilota

Centri Regionali di Competenza (CRC)

- rete di professionalità
- supporto all'innovazione locale

Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA)

- condivisione dei sistemi informativi
- cooperazione applicativa
- interoperabilità

Carta Nazionale dei Servizi (CNS)

- gestione unificata delle informazioni
- modalità integrata di accesso ai servizi

L'allineamento

L'allineamento è definito come il grado in cui la mission, gli obiettivi e i piani contenuti nella strategia del business sono condivisi e supportati dalla strategia dei sistemi informativi. *(Reich e Benbasat, 2000)*

L'allineamento può essere di due tipi:

breve termine:

- Successo nei progetti IT
- Comunicazione tra gli specialisti IT e i manager

lungo termine:

- Connessione tra la pianificazione IT e quella dell'organizzazione
- Conoscenza condivisa del contesto

L'allineamento in letteratura

In letteratura sono stati individuati i seguenti approcci:

- **Practitioner:** individuare il sistema per aumentare l'allineamento a partire da un modello operativo o una logica organizzativa delle attività IT
- **Statistico:** dimostrare la correlazione positiva tra allineamento e performance dell'organizzazione o tra allineamento e percezione dei successi delle attività IT
- **Causale:** studio di un modello teorico di antecedenti che influiscono sull'allineamento

Molti di questi studi sono stati condotti sulle organizzazioni private. È stato identificato un solo caso di analisi nel settore pubblico e uno misto (*Sabherwal e Kirs, 1994; Chan, et. al., 2006*)

Proposta di Metodologia

Prima Fase:

Comprendere il modello operativo delle varie aree di attività e le sue relazioni con gli obiettivi dell'organizzazione pubblica nel suo complesso, attraverso la redazione di casi di studio multipli e la definizione di un questionario.

Seconda Fase:

Controllo dell'applicabilità del concetto di piattaforma al settore pubblico attraverso casi pilota e costruzione di una mappa della piattaforma tecnologica esistente in relazione all'effettivo utilizzo e all'utilità percepita rispetto ad un profilo "standard".

Terza Fase:

Comprensione dell'allineamento tra modello operativo e logica organizzativa delle attività IT e definizione di modalità di misura dello stesso.

Sviluppo di un piano strategico IT volto a colmare i gap identificati e a riallineare la piattaforma con gli obiettivi dell'organizzazione.

Questioni rilevanti

- Qual è il ruolo dell'IT nei differenti modelli operativi?
- In che modo in un'organizzazione pubblica articolata in settori con obiettivi divergenti, i singoli modelli si integrano in un modello di “corporate”?
- in che modo le prassi organizzative possono integrare gli investimenti in IT allo scopo di conseguire sinergie e creare valore?
- Come e da chi devono essere prese le decisioni di pianificazione tecnologica e come queste sono influenzate dal modello operativo?
- Quanto sono integrati i sistemi della pubblica amministrazione?
- Quanto è rilevante la condivisione e il riuso applicativo all'interno del sistema pubblico?

Grazie per l'attenzione