

DA COSTO A INVESTIMENTO: COME TRASFORMARE LA SPESA IT IN RISORSE PER L'INNOVAZIONE

UNA GUIDA PRATICA NELL'ERA POST-PNRR



Il PNRR ha favorito una straordinaria accelerazione digitale nella Pubblica Amministrazione italiana e l'adozione del cloud è stata al centro di questo percorso. Ma come proseguire dopo la fine dei finanziamenti europei? Senza un'adeguata governance, i costi cloud rischiano di crescere in modo significativo, compromettendo la sostenibilità economica degli investimenti europei e limitando le future possibilità di innovazione. Per garantire continuità al percorso di trasformazione digitale, è essenziale implementare strategie strutturate di ottimizzazione delle risorse e dei costi IT che trasformino il cloud in un fattore abilitante per l'innovazione sostenibile.

"Non si tratta di semplici misure di contenimento della spesa, ma di strategie fondamentali per reinvestire risorse e moltiplicarne il valore" sottolinea Aldo Condorelli, FinOps SME di SoftwareOne. Al centro c'è la cultura FinOps: consente di trasformare il cloud da centro di costo opaco a risorsa trasparente e controllata, con un impatto diretto sulla capacità di pianificazione e sulla sostenibilità a lungo termine. Le PA che implementano correttamente questo approccio creano sin da subito le condizioni per finanziare continuamente l'innovazione.

Introduzione

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) costituisce una grande opportunità per le Pubbliche Amministrazioni Centrali e Locali di implementare servizi di cloud computing. La Strategia Cloud italiana, realizzata dal Dipartimento per la trasformazione digitale e dall'Agenzia per la cybersicurezza nazionale (ACN), prevede due programmi fondamentali di migrazione dei dati e servizi verso la “nuvola”: il Polo Strategico Nazionale (PSN) e le soluzioni Cloud Qualificate per la PA. Ma che cosa succede dopo il PNRR?

Con la progressiva chiusura del Piano e il venir meno della spinta finanziaria europea, la sfida è dare continuità a questa trasformazione, evitando che i progressi si trasformino in costi insostenibili. Il rischio, infatti, è quello di un rallentamento, per mancanza di un piano cloud ragionato e di un'attenta gestione dei costi IT. Al contrario, se affrontata con visione, l'adozione del cloud unita all'ottimizzazione di risorse e spese IT offre un'opportunità significativa per liberare risorse e finanziare la prossima ondata di innovazione, essenziale per modernizzare i servizi al cittadino.

“L'adozione del cloud spinta dagli obiettivi del PNRR è avvenuta con slancio, ma per proseguire nel percorso di trasformazione digitale occorre prima di tutto un piano strutturato in cui l'ottimizzazione dei costi sia una disciplina strategica e non più un'attività reattiva. È il salto evolutivo da una PA che subisce i costi cloud a una PA che li governa per finanziare il proprio futuro digitale” afferma Aldo Condorelli, FinOps SME di SoftwareOne.

La fase post-PNRR richiede, dunque, una visione lungimirante che vada oltre l'implementazione iniziale, concentrandosi sulla sostenibilità e sull'evoluzione dei servizi. “C'è un'opportunità significativa e concreta di ottimizzare i costi IT, per finanziare la prossima ondata di innovazione, essenziale per modernizzare i servizi rivolti a cittadini e imprese”, ribadisce Condorelli.

SoftwareOne, in quanto partner strategico specializzato nella gestione e ottimizzazione degli asset IT supporta la PA nel massimizzare il valore degli investimenti tecnologici, garantendo trasparenza e controllo sui costi per un'innovazione sostenibile.

La Pubblica Amministrazione italiana sempre più nel cloud



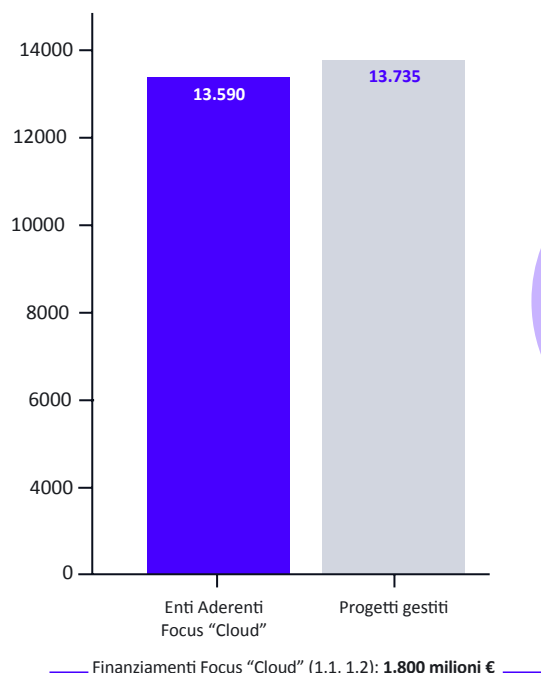
Il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione promuove per la PA italiana un approccio cloud-first. L'adozione dell'infrastruttura cloud trasforma l'efficienza e la sicurezza della PA. I benefici sono concreti e immediati:

- **Efficienza potenziata:** ottimizza le performance dei sistemi ICT e snellisce le operazioni quotidiane.
- **Costi ridotti:** elimina le elevate spese per l'hardware e la sua manutenzione.
- **Aggiornamenti automatici:** semplifica l'installazione delle nuove versioni software, rendendola più rapida ed economica.
- **Sicurezza:** aumenta la protezione dei dati grazie a protocolli di sicurezza avanzati.
- **Servizi accelerati:** riduce i tempi di attesa per l'erogazione di servizi a cittadini e imprese.

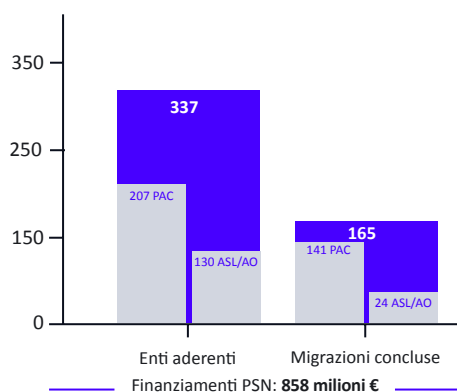
GRAF. 01 Secondo i dati del Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri, nell'ambito del PNRR M1C1, sono 13.590 gli enti che hanno aderito al Focus "Cloud" (1.1, 1.2), pari a 13.735 progetti gestiti e 1,8 miliardi di euro di finanziamenti attivati. Le PA che hanno concluso la migrazione al PSN sono 165, di cui 141 della PA centrale e 24 ASL/Aziende ospedaliere, ma gli enti aderenti sono molto di più: 207 della PAC e 130 ASL/AO. Il finanziamento attivato è di 858 milioni (dati aggiornati a maggio 2025, ndr).

GRAF 01. LA DIGITALIZZAZIONE DELLA PA: PNRR M1C1

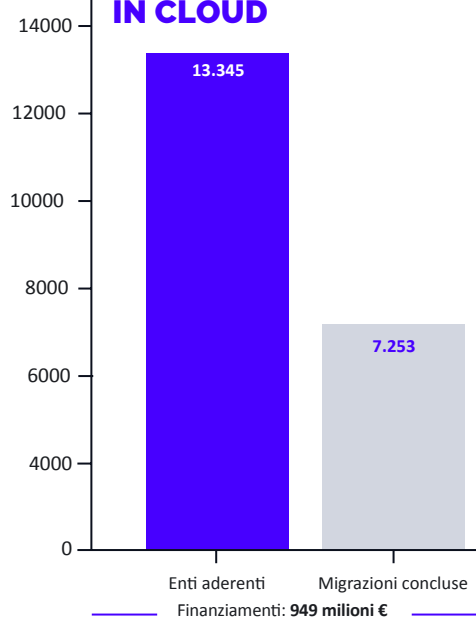
STATO DI ATTUAZIONE DELLA PA – PNRR M1C1



MIGRAZIONE AL PSN



MIGRAZIONE PA LOCALI IN CLOUD



DATI DEL DIPARTIMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI (DATI AGGIORNATI A MAGGIO 2025)

Relativamente alla migrazione delle PA locali in cloud, gli enti aderenti sono 13.345, di cui 7.253 migrazioni concluse, per finanziamenti attivati di 949 milioni.

Il traguardo finale del PNRR è fissato con la migrazione in cloud di oltre 12.000 pubbliche amministrazioni entro giugno 2026, in linea con il percorso tracciato dalla Strategia Cloud Italia realizzata dal Dipartimento per la trasformazione digitale e da ACN.

Sanare le inefficienze nella gestione IT della PA

Terminata la spinta finanziaria del Piano europeo, la PA dovrà continuare a innovare, ma sempre perseguendo l'efficienza nella spesa pubblica. Non sono solo i vincoli di bilancio a richiederlo: le amministrazioni devono far fronte alle crescenti aspettative dei cittadini e a un quadro macroeconomico complesso. Per questo il contenimento della spesa IT diventa strategico.

Tuttavia, il cloud journey non è un assemblaggio di iniziative sparse, ma un piano sistematico. Qui le PA sono chiamate a fare ulteriori passi in avanti: infatti, se il PNRR ha rappresentato una spinta importante alla migrazione, non sempre il passaggio al cloud è stato accompagnato da un'analisi approfondita dei bisogni - una prassi necessaria affinché il "move to cloud" sia in linea con il framework contrattuale software esistente.

La carenza di governance ha generato scenari ibridi, in cui sistemi legacy convivono con soluzioni cloud in assenza di un disegno organico. La complessità di questi ambienti e la mancanza di trasparenza contribuiscono a costi operativi elevati, in cui le spese per software e cloud sono spesso sottostimate o non monitorate efficacemente. Si possono riscontrare risorse dimenticate, ambienti sovradimensionati, licenze ridondanti.

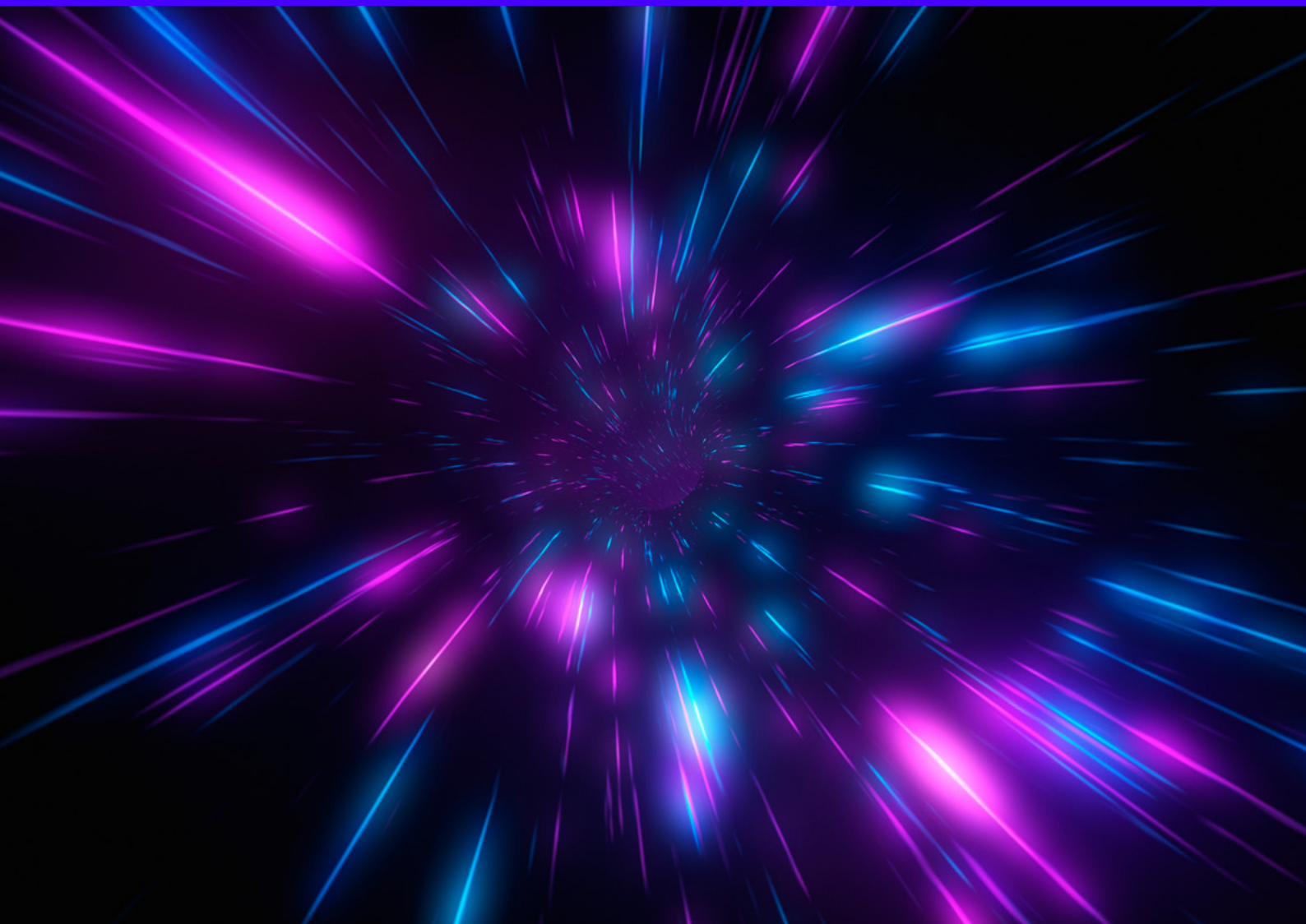
Un ulteriore fattore di complessità deriva dai rapporti con i grandi vendor. Spesso gli enti si trovano vincolati a modelli di licensing e contratti che non riflettono le loro reali necessità, bensì le logiche commerciali dei fornitori. Senza una valutazione strategica dei contratti software, il rischio è di sostenere costi elevati per soluzioni non ottimali, limitando così la possibilità di investire in progetti innovativi.

Le sfide del multi-cloud

Un altro fattore che può generare complessità e sprechi nella gestione del cloud delle Pubbliche Amministrazioni è il multi-cloud. Si tratta di un modello in crescita, che prevede l'adozione di soluzioni di diversi provider in ottica di diversificazione, mitigazione dei rischi, aumento delle prestazioni e contenimento dei costi. Ciò comporta, tuttavia, maggiori sfide gestionali: ogni provider propone strumenti, modelli di pricing e sistemi di monitoraggio differenti. Il risultato è che molte amministrazioni faticano a mantenere una visione unitaria, a capire dove vadano realmente le risorse e a distribuire in modo efficiente i carichi di lavoro. Gli ambienti multi-cloud non opportunamente governati espongono al rischio di costi dispersi, visibilità ridotta sui consumi e strumenti non integrati per la gestione dei diversi provider.

Al tempo stesso, i team IT spesso non hanno le competenze necessarie per tradurre scelte tecnologiche in valutazioni economiche strategiche: la disponibilità di talenti specializzati è un nodo critico ricorrente per le PA.

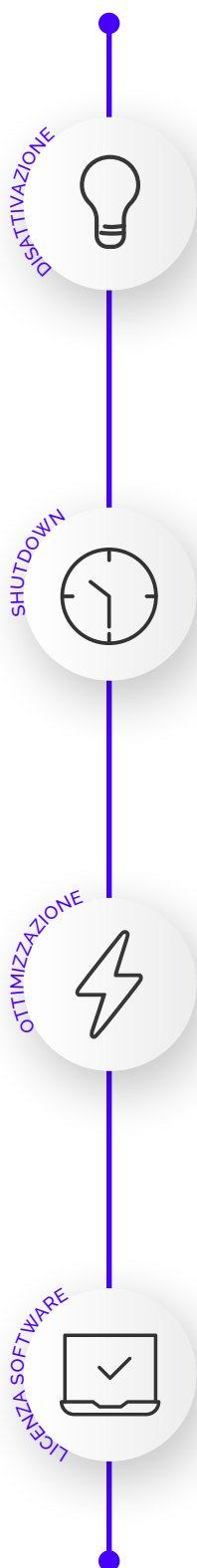
“Per superare questa gestione frammentata, servono governance centralizzate ma flessibili, in grado di unificare policy e strumenti cross-cloud”, evidenzia Aldo Condorelli di SoftwareOne. “In questo senso le pratiche FinOps rappresentano un cambio di paradigma: introducono logiche di monitoraggio in tempo reale, previsione della spesa e accountability diffusa tra i team. L'adozione della metodologia FinOps (Financial Operations) permette di evolvere il cloud da voce di spesa indistinta ad asset strategico completamente visibile e governabile, generando benefici immediati sulla prevedibilità dei budget e sulla stabilità economica dei progetti digitali”.



SoftwareOne supporta la PA nel superare tutte queste sfide, fornendo expertise e strumenti per semplificare la gestione di ambienti IT complessi e multi-cloud e colmare il divario di competenze; fornendo consulenza e formazione specialistica; e aiutando le amministrazioni a implementare una strategia di FinOps per una gestione trasparente dei costi cloud che permette di passare dal controllo della spesa alla liberazione di budget.

La gestione dei costi, infatti, non si può tradurre in tagli indiscriminati, perché l'investimento in IT è indispensabile per modernizzare i servizi.

Strategie di ottimizzazione: esempi e strumenti



Come evitare, concretamente, che la tecnologia si trasformi in un centro di costo difficile da controllare?

Le leve di ottimizzazione a disposizione della PA sono numerose e concrete. L'azione forse più semplice consiste nell'individuazione e nella **disattivazione di risorse dimenticate o inutilizzate**, che spesso pesano in maniera non trascurabile sui bilanci.

Per carichi di lavoro stabili, inoltre, l'adozione di reservations e saving plans consente di beneficiare di tariffe scontate a fronte di impegni pluriennali.

Un'altra misura riguarda ad esempio l'introduzione di **politiche di shutdown** automatico per ambienti di test e sviluppo, evitando consumi fuori orario.

Un altro fronte cruciale è **l'ottimizzazione verticale dei servizi**: interventi mirati su servizi cloud specifici (come AKS per container, Storage, Database, eccetera) per massimizzare l'efficienza.

Queste rappresentano solo una selezione delle leve di ottimizzazione disponibili. L'ecosistema delle strategie cloud comprende tante metodologie avanzate aggiuntive di right sizing e right costing. Per i direttori IT più lungimiranti, l'obiettivo non è semplicemente ridurre i costi, ma sviluppare una capacità organizzativa di continuous optimization che trasformi l'efficienza operativa in vantaggio competitivo duraturo.

Anche le **licenze software** meritano un'attenzione specifica: una **revisione contrattuale** orientata agli obiettivi dell'ente, e non alle logiche dei publisher, permette di evitare lock-in e di ridurre costi non giustificati. In alcuni casi, valutare alternative come il supporto di terze parti può rivelarsi una scelta vantaggiosa: la revisione e negoziazione dei contratti software per ambienti ibridi può allinearli meglio



alla roadmap strategica dell'Ente e non solo a quella del Publisher. L'approccio più efficace è quello che unisce analisi tecnica, competenza contrattuale e visione strategica.

Queste pratiche, se adottate in modo sistematico e con strumenti adeguati, consentono non solo di ridurre la spesa, ma anche di aumentare la trasparenza, la prevedibilità e la capacità di pianificazione. Sono questi i presupposti per trasformare l'ottimizzazione in un vero e proprio motore di innovazione.

L'ottimizzazione come leva di innovazione

L'ottimizzazione dei costi IT non deve essere letta come una misura difensiva, ma come un'opportunità proattiva. Ridurre sprechi e inefficienze significa liberare risorse da reinvestire in progetti ad alto impatto sociale ed economico. La riprova arriva dallo studio realizzato da SoftwareOne con TL "Driving Business Outcomes through Cost-Optimised Innovation". La ricerca, condotta tramite un sondaggio su 600 aziende in tutto il mondo, mostra che le organizzazioni all'avanguardia nell'ottimizzazione dei costi IT e nell'innovazione – i cosiddetti "Optimised Innovators" - hanno il doppio delle probabilità rispetto alle altre di vedere un miglioramento del ritorno sull'investimento (50% contro 26%), segnalano una maggiore redditività (35% contro 23%) e un time-to-market più rapido (43% contro 26%).

Quasi tutti gli Optimised Innovators nello studio attribuiscono un'alta o altissima priorità all'ottimizzazione dei costi, rispetto a solo il 30% delle altre organizzazioni. Gli Optimised Innovators esaminano le proprie strutture per eliminare gli sprechi, migliorano il controllo e la governance dei costi, riducono le spese e le licenze software, semplificano e automatizzano i processi, integrano i sistemi IT, adottano FinOps ed intelligenza artificiale. In breve, hanno trasformato la gestione del budget da esercizio contabile a strumento strategico di innovazione.

Da notare che oltre due terzi degli Optimised Innovators hanno realizzato progressi significativi nella creazione di un'infrastruttura basata sul cloud e più della metà ha trasferito le proprie applicazioni sul cloud e migrato i processi fondamentali. Una percentuale analoga ha istituito politiche di governance, conformità e sicurezza.

Nei prossimi due anni, gli Optimised Innovators si aspettano di compiere i maggiori progressi nell'implementazione di FinOps e nel trasferimento di applicazioni e dati correlati sul cloud.

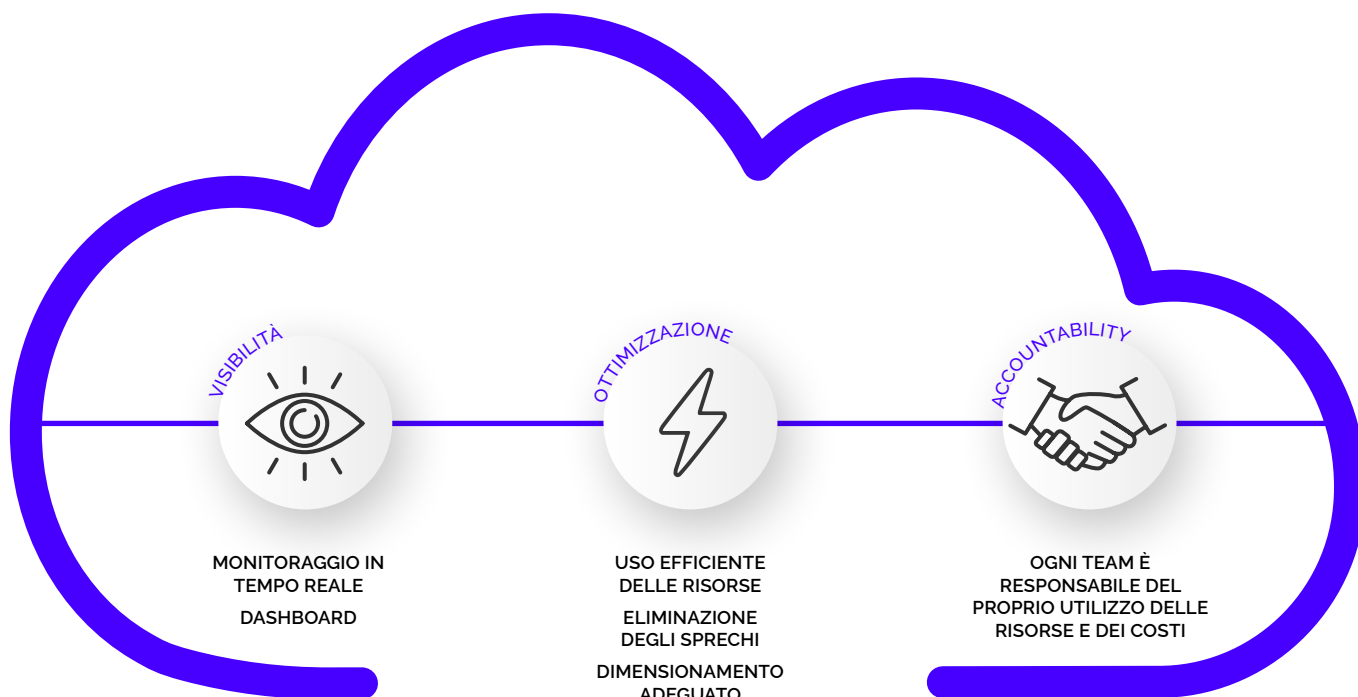


L'importanza del FinOps e il modello flywheel

FinOps è una pratica culturale e operativa che mette in relazione IT, finanza e business per migliorare la trasparenza dei costi, ottimizzare la spesa cloud e garantire la responsabilizzazione delle persone. I suoi principi chiave sono, infatti, la visibilità (monitoraggio in tempo reale, dashboard), l'ottimizzazione (uso efficiente delle risorse, eliminazione degli sprechi, dimensionamento adeguato) e l'accountability (ogni team è responsabile del proprio utilizzo delle risorse e dei costi). [GRAF. 02](#)

Ma FinOps è abilitazione all'innovazione: i risparmi vengono re-investiti, creando un circolo virtuoso ("modello flywheel") tra efficienza e crescita. Questo circolo virtuoso si

GRAF 02. **FINOps** NELLA GESTIONE DEL CLOUD



nutre di prassi come l'IT Asset Management (ITAM), che dà visibilità sull'intero insieme degli asset; Application Portfolio Management (APM), che permette la semplificazione dei sistemi e applicazioni e l'individuazione delle ridondanze; e Licensing advisory, ovvero gestione delle licenze e compliance.

Le aziende "Optimised Innovators" stanno rendendo queste prassi e FinOps una priorità strategica. I benefici principali che riportano sono l'eliminazione di applicazioni ridondanti con risparmi significativi già nel primo anno, la riduzione del rischio di audit e licensing costosi, e maggiore allineamento tra investimenti tecnologici e obiettivi aziendali.

"Il modello flywheel libera risorse da reinvestire in innovazione e genera ulteriori benefici e nuove efficienze", evidenzia Aldo Condorelli. "Non si tratta di un intervento una tantum, ma di un processo continuo che deve essere incorporato nella cultura organizzativa della PA. Questa visione porta a trasformare la spending review in una vera e propria strategia di crescita".

Verso una PA “Optimised Innovator”

La fine del PNRR, dunque, non segna la conclusione del percorso di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, ma l’inizio di una nuova fase in cui anche la PA, con i giusti strumenti e una governance strutturata, può aspirare a diventare un Optimised Innovator, mettendo l’ottimizzazione al centro della propria strategia. Per entrare in questa nuova fase di sostenibilità economica ed efficienza gestionale non basta aver adottato il cloud: serve la capacità di governarlo e di trasformare i risparmi in nuove opportunità.

Il supporto di partner specializzati può fare la differenza. SoftwareOne, grazie alla sua esperienza globale nella gestione del software e delle soluzioni cloud, offre alle amministrazioni strumenti e competenze per affrontare la complessità del multi-cloud, applicare pratiche FinOps e massimizzare il valore degli investimenti IT.

“L’ottimizzazione delle licenze e dei consumi nell’ambiente IT è la chiave per liberare risorse economiche e umane da reinvestire in progetti strategici per la modernizzazione della PA”, afferma sempre Condorelli di SoftwareOne. “L’importante è comprendere che l’ottimizzazione dei costi IT non è un’attività occasionale, ma un processo continuo e strutturato che consente di alimentare un ciclo virtuoso di risparmi e reinvestimenti. Le organizzazioni Optimised Innovators, che eccellono nell’ottimizzazione dei costi IT, riescono a trasformare questi risparmi in una leva di crescita. Con la sua esperienza globale e la sua metodologia comprovata, SoftwareOne è il partner ideale per la Pubblica Amministrazione italiana che mira a sbloccare il pieno potenziale della tecnologia, ottimizzando i costi per finanziare un futuro di servizi pubblici più efficienti, innovativi e sostenibili”, conclude.



La PA divenuta Optimised Innovator potrà riuscire più efficacemente a investire in aree come l'intelligenza artificiale per migliorare i servizi al cittadino e semplificare le procedure interne; le infrastrutture dati integrate e le piattaforme interoperabili per una gestione più efficiente delle informazioni; la sicurezza proattiva e la resilienza cibernetica per proteggere dati sensibili e infrastrutture critiche; i servizi digitali nativamente cloud (cloud-native) per una maggiore agilità, scalabilità e disponibilità, che portano agli utenti esperienze migliorate; la formazione e l'upskilling del personale IT.

In definitiva, la PA italiana Optimised Innovator non solo ottiene maggiore efficienza, ma costruisce le basi per servizi pubblici più moderni, sicuri e vicini ai cittadini. È questa la strada per fare in modo che l'eredità del PNRR non si esaurisca, ma diventi il punto di partenza per una trasformazione digitale duratura e sostenibile e apra le porte alla nuova ondata di innovazione pubblica.



FPA è la società del Gruppo DIGITAL360 che da più di 30 anni favorisce l'incontro e la collaborazione tra pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile. FPA promuove la trasformazione digitale, organizzativa e sostenibile della PA e del Paese, svolgendo quattro funzioni: conoscere e interpretare i fenomeni di innovazione in atto, connettere i soggetti pubblici e privati coinvolti, raccontare esperienze nazionali e iniziative territoriali con linguaggi e format innovativi, formare sui temi emergenti.

FPA si rivolge alle pubbliche amministrazioni, centrali e locali, e a tutti i fornitori di soluzioni digitali e innovazioni tecnologiche interessati ai processi e ai percorsi di cambiamento nella PA, offrendo loro servizi, supporto e consulenza in diversi ambiti.

www.forumpa.it



SoftwareOne è una società globale di servizi tecnologici che aiuta le aziende a gestire e ottimizzare le proprie risorse software e cloud. Offre soluzioni per la gestione e ottimizzazione delle licenze software, la migrazione al cloud, la sicurezza informatica e il controllo della spesa IT. SoftwareOne supporta le organizzazioni nel loro percorso di trasformazione digitale, garantendo efficienza operativa e risparmi sui costi. La sua esperienza e competenza la rendono un partner affidabile per le imprese di tutte le dimensioni, sia nel settore privato che pubblico.

www.softwareone.com