



*INPDAP – Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica  
Gara per la fornitura di servizi professionali a supporto del Progetto di Gestione del  
Cambiamento dell'Istituto*

# **Servizi professionali a supporto del Progetto di Gestione del Cambiamento dell'Istituto**

## **Capitolato tecnico**

## INDICE

1.	INTRODUZIONE.....	1
1.1	IL CONTESTO GENERALE.....	1
1.2	STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO .....	1
1.3	I COMPITI DELL'INPDAP.....	7
1.4	IL PROGETTO COMPLESSIVO DI CAMBIAMENTO.....	10
1.5	SUDDIVISIONE IN LOTTI .....	14
1.6	METODOLOGIE DI ATTUAZIONE DEL PROGETTO .....	15
2.	LOTTO 1 - GOVERNO DEL PROGETTO .....	16
2.1	OGGETTO DELLA FORNITURA.....	16
2.1.1	Program management.....	16
2.1.2	Definizione standard da applicare per la gestione del Progetto .....	18
2.1.3	Consulenza per il supporto all'integrazione dei Servizi del Progetto .....	18
2.2	DURATA .....	19
2.3	DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE .....	19
2.4	PROFILI PROFESSIONALI .....	20
3.	LOTTO 2 – GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.....	22
3.1	OGGETTO DELLA FORNITURA.....	22
3.1.1	Cultura e valori.....	22
3.1.2	Modello di gestione e sviluppo del personale .....	23
3.1.3	Sistema di Skill inventory .....	26
3.2	DURATA .....	27
3.3	DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE .....	27
3.4	PROFILI PROFESSIONALI .....	27
4.	LOTTO 3 – MODELLO DEI PROCESSI.....	30
4.1	OGGETTO DELLA FORNITURA .....	30
4.1.1	Modello dei processi dell'Istituto.....	30
4.2	DURATA .....	32
4.3	DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE .....	32
4.4	PROFILI PROFESSIONALI .....	33
5.	LOTTO 4 – COMUNICAZIONE.....	35
5.1	OGGETTO DELLA FORNITURA .....	35
5.1.1	Azioni di comunicazione.....	36
5.1.2	Diffusione della Cultura e dei Valori .....	37
5.2	DURATA.....	38
5.3	DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE .....	39
5.4	PROFILI PROFESSIONALI .....	39
6.	MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA .....	42

---

6.1	GESTIONE DELLA FORNITURA.....	42
6.1.1	Pianificazione .....	42
6.1.2	Consuntivazione e Controllo avanzamento .....	42
6.1.3	Fasi/prodotti dei singoli servizi .....	43
6.1.4	Monitoraggio del Progetto .....	45
6.2	LUOGO DI LAVORO .....	45
6.3	ORARIO DEI SERVIZI .....	46
6.4	INFRASTRUTTURE MESSE A DISPOSIZIONE DALL'ISTITUTO .....	46
7.	QUALITÀ DELLA FORNITURA .....	48
7.1	IL PIANO DI QUALITÀ .....	48
7.2	I LIVELLI DI SERVIZIO .....	48

---

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 IL CONTESTO GENERALE**

L'INPDAP nasce come fusione degli Enti preposti alla previdenza dei dipendenti dello Stato e delle Amministrazioni Locali: istituito con il Dlgs n. 479 del 30/6/1994, ha unificato in un nuovo soggetto giuridico le funzioni in precedenza attribuite a una pluralità di enti ed istituti (ENPAS, INADEL, ENPDEP, e le quattro casse pensionistiche gestite dagli Istituti di Previdenza del Ministero del Tesoro: CPDEL, CPS, CPI, CPUG).

Con l'istituzione dell'INPDAP si è compiuto un passo importante nell'ambito della razionalizzazione della previdenza pubblica ed è stato realizzato il polo previdenziale del pubblico impiego che gestisce i trattamenti previdenziali (pensionistici e di fine rapporto), creditizi (prestiti e mutui) e sociali dei dipendenti iscritti all'Istituto (Case Albergo per anziani, convitti, centri vacanze, assegni e borse di studio per i giovani).

Il volume di attività dell'Istituto si articola su circa:

- 3.900.000 iscritti in servizio;
- 2.500.000 pensionati;
- 25.000 enti e pubbliche amministrazioni.

### **1.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO**

Nell'ambito del percorso di cambiamento radicale avviato, l'Istituto ha adottato una struttura organizzativa articolata su tre livelli:

- le Strutture centrali, che esplicano funzioni di programmazione, coordinamento, controllo, indirizzo normativo e organizzativo
- le Strutture compartimentali (regionali o interregionali), che si occupano di funzioni di coordinamento territoriale in materie decentrate dalla Direzione Generale
- le Strutture provinciali, che assolvono funzioni di produzione, relazioni esterne, gestione delle risorse e contabilità.

L'Istituto è dotato anche di Strutture sociali: Case Albergo per anziani e Convitti e Centri vacanze per giovani.

L'assetto ordinamentale vigente evidenzia tre diverse aree di competenza:

- l'erogazione di prestazioni e servizi sul territorio (sedi provinciali/territoriali e strutture sociali)
  - il coordinamento delle attività svolte sul territorio a livello regionale e/o interregionale (Direzioni compartimentali)
-

- l'indirizzo e la consulenza (Direzione generale).

Sul piano dell'organizzazione del lavoro, dei ruoli e delle responsabilità, le aree di attività in processi di lavoro sono articolati in:

- processi produttivi: i beni e servizi erogati sono destinati a soggetti esterni all'Istituto
- processi strumentali: i beni e servizi erogati hanno per destinatario l'Ente stesso, in quanto finalizzati a garantirne il funzionamento, secondo quanto prescritto dalle norme di legge, dai regolamenti e contratti vigenti e dalla buona tecnica della gestione aziendale.
- processi di controllo sull'erogazione dei servizi e delle prestazioni.

Gli organi dell'Istituto sono:

- Presidente;
- Consiglio di Amministrazione;
- Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;
- Collegio dei Sindaci;
- Direttore Generale.

Sono altresì organi dell'Istituto i Comitati di vigilanza delle gestioni autonome.

La Corte dei conti esercita il controllo concomitante sulla gestione dell'Istituto attraverso un proprio Magistrato.

#### STRUTTURE CENTRALI

Le Strutture Centrali, operanti nell'ambito della Direzione Generale esercitano la funzione di programmazione traducendo gli indirizzi strategici indicati dagli Organi in piani per il raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto, verificano lo stato di avanzamento dei risultati e attivano le eventuali azioni correttive in ambito nazionale; esercitano, inoltre, la funzione di consulenza, non soltanto verso le Strutture territoriali ma anche a favore degli Organi istituzionali.

Alle Strutture Centrali pertanto compete:

- seguire i mutamenti legislativi e i fenomeni culturali e sociali interni ed esterni alla realtà I.N.P.D.A.P.;
- elaborare metodologie e progetti ed approntare strumenti volti a migliorare la qualità dei servizi resi dall'Istituto;
- svolgere un ruolo propulsivo sulle funzioni di rispettiva competenza;
- guidare la gestione del cambiamento promuovendo un approccio manageriale orientato alla cultura del servizio e alla logica dei risultati;
- sviluppare al proprio interno le conoscenze professionali necessarie per supportare l'attività di programmazione, di elaborazione delle strategie e di consulenza interna;

- individuare efficaci modalità di erogazione dei servizi già offerti e proporre nuovi servizi per rispondere con prontezza ai cambiamenti di contesto e alle nuove esigenze degli utenti.

Le strutture centrali attualmente istituite sono:

- Direzione Centrale Entrate
- Direzione Centrale Pensioni
- Direzione Centrale Prestazioni di Fine Servizio e Previdenza Complementare
- Direzione Centrale Credito e Benefici Sociali
- Struttura di progetto Posizione assicurativa iscritti
- Direzione Centrale del Personale
- Area Organizzazione e Formazione
- Struttura di progetto Applicazioni informative
- Struttura di progetto Ambiente tecnologico e sicurezza
- Direzione Centrale Strutture Sociali
- Direzione Centrale Patrimonio e Approvvigionamenti
- Direzione Centrale Dismissioni Immobiliari
- Direzione Centrale Comunicazione
- Direzione Centrale Studi e Relazioni Internazionali
- Direzione Centrale Ragioneria e Finanza
- Direzione Centrale Pianificazione, budget e Controllo di Gestione
- Direzione Centrale Affari Generali e Legislativi
- Servizio Ispettivo
- Valutazione e controllo Strategico
- Segreteria Organi Collegiali
- Segreteria tecnico amministrativa del Consiglio Indirizzo e Vigilanza

Presso ciascuna Struttura centrale operano uno o più uffici di livello dirigenziali.

Infine, l'organizzazione dell'Istituto prevede specifiche strutture interne di consulenza che forniscono supporto tecnico-specialistico agli Organi dell'Istituto, alle Strutture centrali e alle strutture compartimentali che ne richiedano l'intervento:

- Consulenza professionale tecnico edilizia
  - Consulenza professionale tecnico attuariale
  - Consulenza professionale legale
-

La Consulenza Professionale Tecnico – Edilizia Centrale - al fine di assicurare la necessaria unitarietà di condotta, nell'ambito degli indirizzi definiti dagli Organi dell'Istituto e dalle disposizioni attuative del Direttore Generale e dei Dirigenti Generali - svolge incarichi professionali e funzioni di coordinamento relativi ad attività professionali concernenti l'acquisizione, la manutenzione, l'adeguamento, l'agibilità, la fruibilità, la gestione e la dismissione degli immobili dell'Istituto.

La Consulenza Professionale Statistico-Attuariale è chiamata a elaborare ricerche ed analisi di natura attuariale, statistica, demografica ed economico-finanziaria nelle materie d'interesse dell'Istituto. Espleta le proprie attività anche mediante rilevazione di dati sulle attività istituzionali, elaborazioni di report periodici e analisi statistiche finalizzate all'inserimento nel Sistema Statistico nazionale.

La Consulenza professionale legale cura l'intera attività legale e di contenzioso. Assicura la rappresentanza e la difesa in giudizio dell'Istituto.

Le Consulenze professionali sono attivate direttamente dai Dirigenti Generali delle Strutture centrali e compartimentali e dagli Organi dell'Istituto, rispondendo al rispettivo committente dell'attività svolta in relazione all'intervento richiesto, e l'apporto che devono assicurare nel corso dell'anno viene definito dal Direttore generale in sede di programmazione degli obiettivi generali dell'Istituto.

#### STRUTTURE COMPARTIMENTALI

Alle Direzioni Compartimentali (ufficio di livello dirigenziale generale) è attribuita la responsabilità dei risultati aggregati di gestione delle attività nell'area geografica di riferimento; esse svolgono anche funzione di sostegno alle Sedi e alle Strutture Periferiche e di intervento per la soluzione di eventuali criticità.

La valutazione dei risultati deve evidenziare, in termini di qualità, quantità e costi, gli standard medi dei servizi in ambito compartimentale.

Alle Direzioni Compartimentali compete:

- assicurare il raccordo funzionale tra Direzione Generale e Sedi Provinciali/Territoriali e Strutture Sociali, al fine di garantire la piena ed omogenea attuazione delle linee di indirizzo dell'Istituto
- programmare, sentiti i dirigenti delle strutture periferiche e i coordinatori professionali, gli obiettivi complessivi del Compartimento nell'ambito della pianificazione generale e verificare i risultati
- verificare e coordinare la gestione dei budget assegnati, agli uffici in relazione agli obiettivi programmati, nonché il budget relativo alle attività patrimoniali del Compartimento e delle Strutture periferiche

- coordinare e verificare l'attività delle strutture periferiche, intervenendo con azioni di sostegno in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi
- programmare, gestire e verificare gli interventi di qualificazione professionale nell'ambito dei piani formativi generali
- coordinare, con il supporto della consulenza legale compartimentale, l'attività di contenzioso delle strutture Provinciali e/o Territoriali
- realizzare il piano di dismissione, gestire il patrimonio immobiliare in forma diretta o indiretta e acquisire beni e servizi necessari all'espletamento delle attività istituzionali nell'ambito del Compartimento
- programmare la manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare strumentale del territorio di competenza.

Le Direzioni compartimentali si avvalgono di tutti gli strumenti necessari, in termini di gestione del personale (trasferimenti, lavoro interinale, ecc.), di gestione e di verifica del budget di spesa, (da porre in relazione con il nuovo bilancio e con il nuovo regolamento di contabilità) di azioni di sostegno alle strutture (task force compartimentali, spostamento di risorse e/o di carichi di lavoro, ecc.). La Direzione Generale non ha alcuna competenza di merito su tali azioni, poiché in esse si dispiega in pieno la responsabilità e dunque l'autonomia gestionale delle Direzioni Compartimentali.

Presso ciascuna Direzione Compartimentale sono operanti i seguenti uffici di livello dirigenziale:

- Ufficio I: "Coordinamento attività gestionale e di produzione"
- Ufficio II: "Gestione Patrimoniale e Approvvigionamento".

Come strutture di staff al Dirigente Generale Compartimentale operano la Consulenza Tecnico Edilizia compartimentale e la consulenza legale compartimentale. Le predette Consulenze operano in rapporto funzionale al Dirigente Generale compartimentale il quale definisce le priorità operative. Il rapporto con la Consulenza centrale garantisce l'uniformità dell'attività professionale.

Le Direzioni Compartimentali sono:

- Compartimento Abruzzo - Marche - Umbria con sede a Perugia
  - Compartimento Basilicata - Calabria con sede a Catanzaro
  - Compartimento Campania con sede a Napoli
  - Compartimento Emilia Romagna con sede a Bologna
  - Compartimento Friuli Venezia Giulia - Trentino Alto Adige - Veneto con sede a Venezia
  - Compartimento Lazio con sede a Roma
  - Compartimento Liguria - Piemonte - Valle d'Aosta con sede a Torino
  - Compartimento Lombardia con sede a Milano
-



- Compartimento Puglia - Molise con sede a Bari
- Compartimento Sardegna con sede a Cagliari
- Compartimento Sicilia con sede a Palermo
- Compartimento Toscana con sede a Firenze

#### STRUTTURE PROVINCIALI

Le Sedi Provinciali e Territoriali costituiscono l'interfaccia con l'utenza, erogando servizi e svolgendo attività di consulenza diretta a iscritti e pensionati. Esse programmano le proprie attività sulla base degli obiettivi assegnati dalla Direzione Compartimentale e rispondono dei risultati.

L'organizzazione delle Sedi Provinciali è basata sulle seguenti linee guida:

- centralità del cliente
- qualità del servizio
- tempestività dell'erogazione
- flessibilità organizzativa

Le Sedi provinciali operano in ciascun capoluogo di Provincia. Nelle città con più ampio bacino d'utenza operano le Sedi territoriali con analoga competenza e funzioni delle Sedi Provinciali. Le Sedi territoriali sono:

- quattro a Roma (Roma 1, Roma 2, Roma 3, Roma 4)
- due a Milano (Milano 1 e Milano 2)
- due a Torino (Torino 1 e Torino 2)
- due a Napoli (Napoli 1 e Napoli 2)

Le attività di competenza delle Sedi provinciali e territoriali sono articolate nelle seguenti Aree:

- **Attività strumentali**, che comprende i processi di:
  - o Gestione personale
  - o Gestione risorse economiche e tecnologiche
  - o Affari generali e contenzioso
- **Attività economico-finanziaria**, che comprende i processi di:
  - o Servizi di ragioneria
- **Rapporto Utenti**, che comprende i processi di:
  - o URP
  - o Gestione Pensioni
- **Rapporto Enti**, che comprende i processi di:
  - o Gestione entrate e BDU

- o Trattamenti pensionistici
- o Credito e attività sociali
- o TFS/TFR

#### STRUTTURE SOCIALI

Il sistema organizzativo di riferimento delle Strutture sociali, coerentemente con il processo di decentramento dell'Istituto, si articola su tre livelli, ciascuno con il proprio ambito di competenza. Le competenze attribuite a tali strutture sono:

- la realizzazione e gestione delle attività programmate;
- la gestione delle attività di sviluppo e marketing sul territorio e proposizione di nuove iniziative, anche attraverso la stipula di convenzioni locali con Enti e privati;
- il coordinamento e controllo sulle attività svolte anche in service;
- la gestione delle attività contrattuali di competenza.

Le attività di competenza sono organizzate in tre Aree:

- Area dei Servizi all'Utenza che include
  - o le funzioni di coordinamento e controllo sui servizi di tipo specialistico rivolti agli ospiti e gestiti in service,
  - o la promozione e la realizzazione di nuove iniziative rivolte all'utenza,
  - o la gestione delle attività relative a nuove iniziative nell'ambito della Struttura
- Area di Supporto Gestionale in cui rientrano:
  - o la programmazione delle attività,
  - o la gestione del personale,
  - o il funzionamento della struttura (attività strumentali),
  - o la gestione dei contratti, degli appalti e di tutte le risorse economiche e strumentali,
  - o i servizi economici e di cassa interna,
  - o le funzioni di coordinamento e controllo sui servizi di supporto in service
- Area di servizi economico-finanziari che include i servizi di ragioneria.

### **1.3 I COMPITI DELL'INPDAP**

La missione dell'INPDAP è quella di governare tutte le funzioni di *welfare* per i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche, sia per gli iscritti in attività di servizio che per quelli in stato di quiescenza.

L'Inpdap eroga le seguenti prestazioni:

- pensioni;
  - trattamenti di fine servizio e trattamenti di fine rapporto;
  - prestiti e mutui agli iscritti in attività di servizio;
-

- mutui a comuni, province, consorzi, enti morali e cooperative edilizie;
- borse e assegni di studio ai figli/orfani degli iscritti e dei pensionati;
- vacanze studio in Italia e all'estero ai figli/orfani degli iscritti e dei pensionati;
- ospitalità in case albergo per anziani;
- ospitalità in convitti per figli/orfani degli iscritti e dei pensionati;
- assicurazione sociale vita.

L'Inpdap, inoltre, provvede alla gestione della posizione assicurativa dei propri iscritti, alimentata dai periodi di effettivo servizio del dipendente pubblico iscritto alle casse pensionistiche e previdenziali gestite dall'Istituto e dai periodi comunque valutabili (mediante computo, riscatto, ricongiunzione, totalizzazione, contribuzione figurativa, contribuzione volontaria, ecc.).

Provvede, infine, alla riscossione dei contributi obbligatori (versati dagli Enti e dalle Amministrazioni pubbliche), dei contributi pagati dagli iscritti (oneri derivanti da provvedimenti di riscatto, ricongiunzione, prosecuzione volontaria, ecc), delle somme trasferite da altri enti previdenziali (a seguito di provvedimenti di ricongiunzione), delle rate di prestito/mutuo erogato dall'Istituto, al pagamento delle somme da trasferire agli altri enti previdenziali (a seguito del trasferimento della posizione assicurativa presso altre gestioni previdenziali), nonché alla gestione del proprio patrimonio immobiliare.

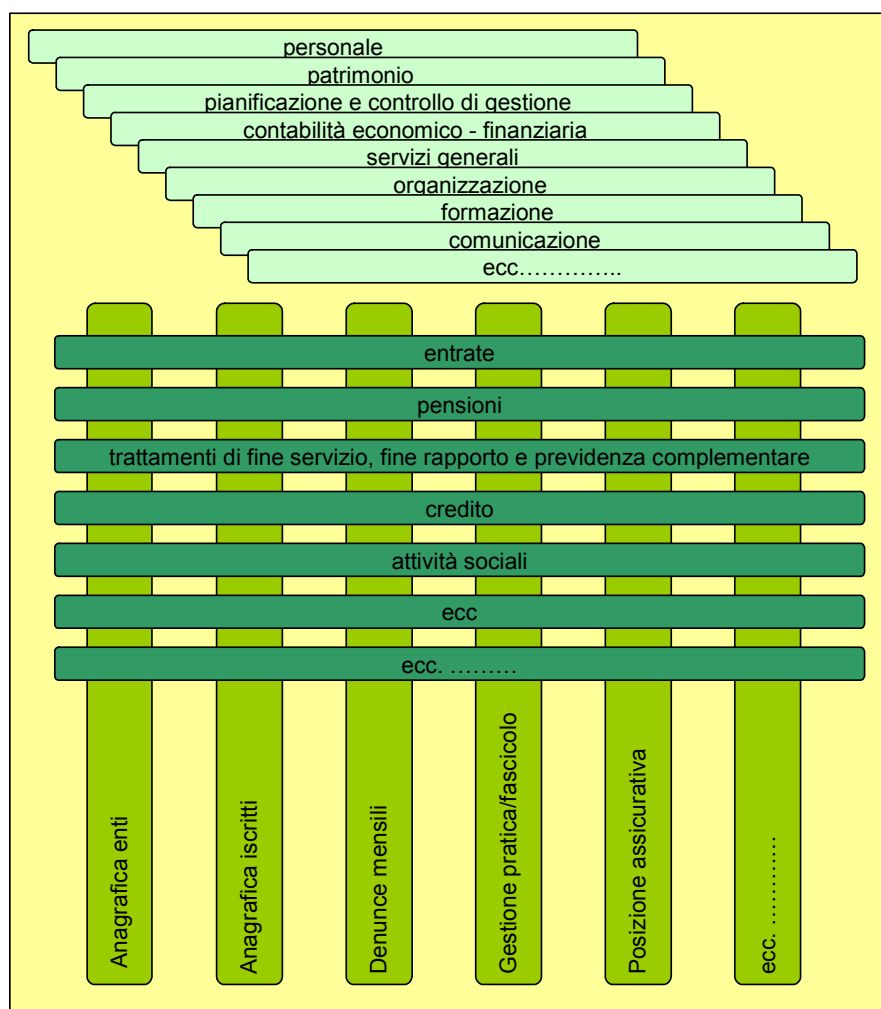
Il volume di attività dell'Istituto comporta l'amministrazione di circa 6.400.000 posizioni assicurative obbligatorie così distinte:

- circa 3.900.000 iscritti in servizio;
- circa 2.500.000 pensionati.

I processi attraverso i quali l'Istituto realizza la propria missione si distinguono in:

- **processi istituzionali**, finalizzati all'erogazione agli utenti, siano Amministrazioni o persone fisiche, delle prestazioni proprie dell'Inpdap. Le prestazioni possono essere raggruppate nelle seguenti tipologie: pensionistiche, di fine rapporto, creditizie, per attività sociali, di previdenza complementare, di gestione entrate.
- **processi di autogoverno** che garantiscono il funzionamento dell'Istituto, nel disegno successivo nelle box orizzontali in alto
- **processi trasversali** relativi a servizi funzionali allo svolgimento e all'attuazione delle prime due tipologie di processo, nel disegno successivo nelle box verticali

Uno degli obiettivi del Progetto di Gestione del Cambiamento è la definizione precisa, completa ed esaustiva della mappatura dei processi operanti in INPDAP.



### **Entrate**

Le entrate previdenziali consistono nel flusso delle entrate contributive che mensilmente l'Istituto deve incamerare dalle Amministrazioni, nelle partite di entrate previdenziali che conseguono a provvedimenti adottati nei confronti degli iscritti (riscatti, ricongiunzioni di posizioni assicurative da altri Enti previdenziali, sistemazioni contributive, prosecuzione volontaria), nonché alle entrate derivanti dalle rate dei prestiti e/o mutui erogati dall'Istituto.

La gestione efficiente dei flussi di entrata, oltre a garantire le risorse per il pagamento delle prestazioni, è condizione prioritaria per alimentare la Banca dati delle posizioni assicurative individuali da implementare ogni anno con i dati trasmessi dalle Amministrazioni pubbliche statali e locali relativamente alle retribuzioni contributive dei circa 3.900.000 iscritti.

### **Pensioni**

È il processo che permette l'erogazione dei trattamenti pensionistici (di vecchiaia, anzianità, d'inabilità, ai superstiti) agli iscritti che cessano il rapporto di lavoro al raggiungimento dei requisiti contributivi e/o anagrafici previsti dalla Legge.

Nel processo rientrano i procedimenti relativi alla valorizzazione di periodi/servizi utili a pensione che incrementano la posizione assicurativa dell'iscritto e/o l'anzianità contributiva (computo, riscatto, ricongiunzione, totalizzazione, contribuzione figurativa e volontaria, ecc.)

### **Treatments di fine servizio, trattamenti di fine rapporto, previdenza complementare**

In questo processo rientrano:

- l'erogazione dei trattamenti di fine servizio – TFS (chiamata Indennità di buonuscita per i dipendenti statali, indennità premio servizio per gli altri dipendenti pubblici)
- l'erogazione del trattamento di fine rapporto - TFR
- la definizione di riscatti ai fini del TFS e TFR
- le attività di gestione delle fonti di finanziamento virtuali previste dalla legge ai fini della previdenza complementare per i pubblici dipendenti
- l'assicurazione sociale vita – ASV (prestazione una tantum erogata agli eredi in caso di morte dell'iscritto alla relativa cassa Inpdap)

### **Credito ed Attività sociali**

Le attività del processo sono finalizzate alle seguenti prestazioni:

- prestiti e mutui agli iscritti in attività di servizio;
- mutui a comuni, province, consorzi, enti morali e cooperative edilizie;
- borse e assegni di studio ai figli/orfani degli iscritti e dei pensionati;
- vacanze studio in Italia e all'estero ai figli/orfani degli iscritti e dei pensionati;
- ospitalità in case albergo per anziani;
- ospitalità in convitti per figli/orfani degli iscritti e dei pensionati.
- ospitalità in convitti per figli/orfani degli iscritti e dei pensionati. Il progetto complessivo di cambiamento.

## **1.4 IL PROGETTO COMPLESSIVO DI CAMBIAMENTO**

L'Istituto, allo scopo di riorientare il sistema INPDAP secondo principi basati sulla centralità dell'utente, sta affrontando un percorso di innovazione strategico-organizzativa e di miglioramento delle modalità operative che investe l'organizzazione, le risorse umane, i processi e gli strumenti.

E' stata, quindi, avviata una nuova impostazione organizzativa, basata su due principi fondamentali:

- una netta differenziazione di ruoli tra Direzioni Centrali, investite di un ruolo di indirizzo, pianificazione e controllo, Sedi Compartimentali, che divengono vere e proprie Direzioni Generali sul territorio, con compiti di monitoraggio, verifica e responsabilità degli obiettivi del territorio e Sedi periferiche a cui, come soggetti titolari dei rapporti con l'esterno (Enti ed Iscritti), sono demandate tutte le responsabilità dell'operatività quotidiana;
- il riconoscimento di una gestione unitaria nel rapporto con l'esterno, non più un approccio verticale per specializzazione (entrate, piuttosto che previdenza, piuttosto che attività sociali, etc.); il che non significa che non debbano/possano più esistere gli specialisti di settore, che continueranno ad essere il patrimonio del back office, ma che in ogni sede saranno individuati dei funzionari a cui sarà affidata la titolarità del rapporto, indipendentemente dalla materia/settore, con un determinato insieme di Enti facenti capo alla sede.

A questo cambiamento organizzativo, si aggiunge una terza novità gestionale conseguente all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale (ex DPR 97):

- l'assunzione della responsabilità diretta, per i dirigenti centro di responsabilità di 1° livello, della costruzione del budget annuale ("il contratto tra il dirigente ed il proprio referente funzionale") secondo un processo interattivo finalizzato a:
  - o rendere espliciti, nell'ambito dei vincoli e dei compiti assegnati, le azioni con cui si intende contribuire al raggiungimento degli obiettivi definiti a livello strategico dai Vertici dell'Istituto;
  - o concordare i risultati attesi e le risorse finanziarie e di personale con cui conseguirli.

Le tre innovazioni sopra descritte costituiscono una rivoluzione nelle modalità di interazione, sia funzionale che operativa, dell'Istituto e, come successo negli anni '90 presso le società private che hanno introdotto al proprio interno processi analoghi, per diventare effettivamente operative all'interno della struttura richiedono l'adesione ed il coinvolgimento di tutti i settori della struttura medesima.

Tale adesione e coinvolgimento non si conseguono naturalmente, ma presuppongono come requisiti:

- chiarezza di finalità ed obiettivi
- comunicazione continua e finalizzata,
- formazione specialistica e personalizzata,
- sistemi premianti coerenti con i nuovi principi di assunzione di responsabilità
- politiche di gestione del personale trasparenti
- introduzione di metodologie e strumenti che aiutino a "lavorare in modo diverso".

Il governo di tutto ciò costituisce lo strumento per introdurre e gestire un cambiamento culturale all'interno di una struttura complessa quale un'azienda o un istituto pubblico che risponda ai requisiti di cui sopra e che implementi in particolare:

- un **processo di pianificazione strategica** che guidi il processo di formazione del budget a tutti i livelli e definisca gli indicatori chiave attraverso cui misurare i risultati conseguiti e valutarne l'aderenza agli obiettivi fissati in sede di Piano Triennale
- un **Sistema di gestione delle competenze e dei processi** che descriva i processi che sottendono all'organizzazione, esplicitando le diverse fasi, attività, input e prodotti, i fornitori degli input (supplier) e gli utilizzatori degli output (customer), nonché i meccanismi di funzionamento; che formalizzi i ruoli in termini di responsabilità, aree di risultato funzionale, relazioni all'interno dei contesti tecnico-organizzativi, competenze e capacità, sistemi di valori e codici comportamentali
- un **Sistema di gestione della conoscenza** (knowledge management) che consenta di raccogliere, storizzare e rendere accessibili agevolmente ed in modo mirato le conoscenze relative a normativa, prodotti, servizi, processi, clienti interni ed esterni, ruoli e relativi requisiti;
- un **Sistema di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane** che identifichi, progetti e metta in opera metodologie e strumenti per la gestione e la valorizzazione del capitale umano dal punto di vista dello sviluppo professionale, della valorizzazione delle differenze, degli iter di carriera, dei percorsi formativi, dei sistemi di valutazione, di retribuzione e di incentivazione.

Tali iniziative non possono nascere e svilupparsi autonomamente, ma devono essere parte del più generale programma di cambiamento dell'Istituto; è necessario pertanto che i singoli progetti siano governati da una visione di insieme e siano supportati da un intervento più ampio e trasversale di gestione del cambiamento indotto nella cultura delle persone e dell'organizzazione dall'uso di nuove metodologie, di nuovi sistemi e processi operativi, dalle strumentazioni collegate.

Il conseguimento dei risultati attesi richiede un forte governo e orientamento del cambiamento nelle sue implicazioni oltre che operative e strumentali, anche tecniche, sociali e culturali.

Parallelamente alla ridefinizione dell'assetto organizzativo, l'INPDAP ha attivato un programma di revisione complessiva del proprio sistema informativo (Normalizzazione del Sistema Informativo dell'Istituto) al fine di razionalizzare e completare l'informatizzazione dell'Istituto, in coerenza con l'evoluzione dei processi produttivi e dei flussi informativi interni ed esterni dello stesso Istituto.

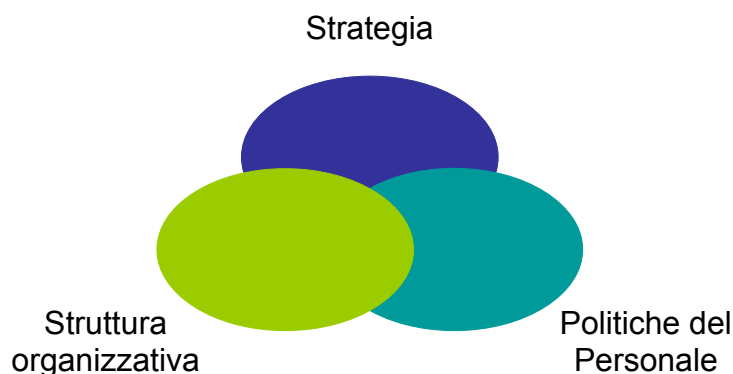
Le diverse iniziative intraprese hanno evidenziato la necessità di un supporto per l'interpretazione del ruolo da agire e degli obiettivi da conseguire nello svolgimento delle diverse funzioni da parte delle persone. Il superamento di tali difficoltà passa attraverso:

- un profondo processo di crescita e sviluppo delle risorse coinvolte

- la diffusione e l'interiorizzazione delle strategie, dei valori e della cultura aziendale,
- la creazione delle condizioni perché le iniziative già avviate evolvano in maniera tra loro coerente
- un percorso strutturato di gestione delle innovazioni e dei cambiamenti introdotti
- un governo unitario di tutte le iniziative progettuali

A tale scopo l'Istituto ho ritenuto opportuno avviare un progetto di **Gestione del Cambiamento**, che consenta di far procedere, in modo organico e coordinato e secondo un quadro unitario, il cambiamento strategico-organizzativo e quello informatico, contestualmente al cambiamento culturale.

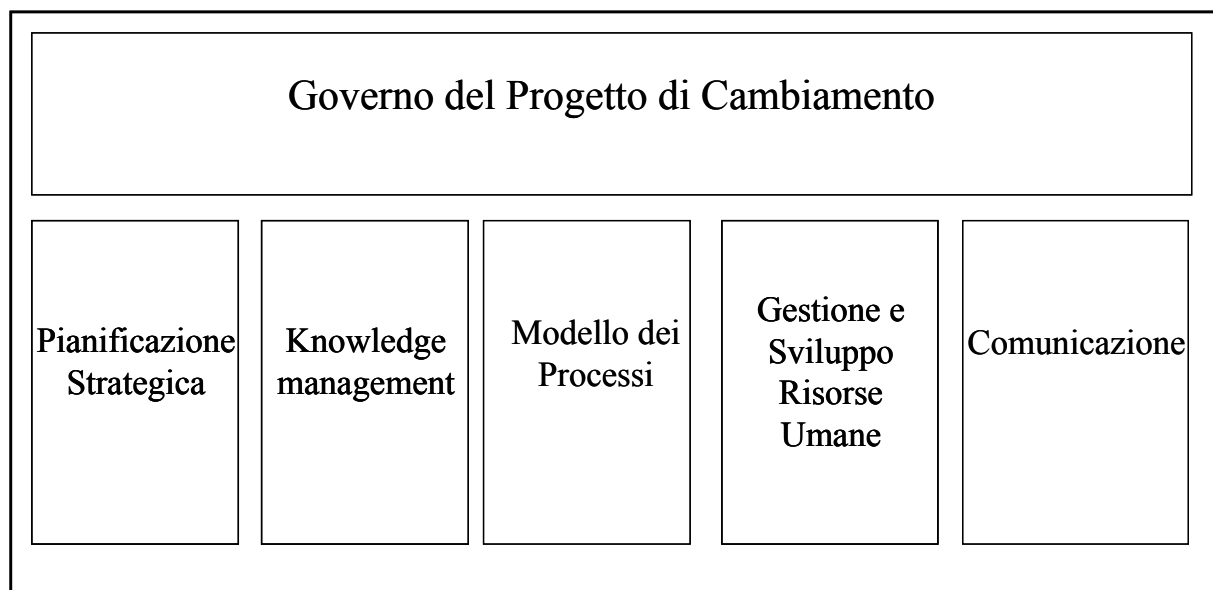
L'obiettivo primario del progetto è assicurare coerenza e allineamento tra la **strategia**, la **struttura organizzativa** complessivamente considerata e la **gestione del Personale**, attraverso la definizione e lo sviluppo della catena del valore dell'assetto organizzativo dell'Istituto.



Per sovrintendere l'intero processo di cambiamento è stato costituito un "Comitato Guida" cui è attribuito, tra l'altro, il compito di definire le linee strategiche e gli obiettivi prioritari, la risoluzione delle criticità e la supervisione delle scelte metodologiche.

Come schematizzato dalla figura seguente, l'intero progetto di cambiamento è articolato su diverse linee "verticali" di indirizzo, ognuno volto alla realizzazione di uno specifico intervento. Inoltre, è prevista una funzione di governo dell'intero progetto, volta a garantire la corretta integrazione dei diversi interventi verticali.





Nel corso del 2005 sono già stati avviati alcuni progetti, in particolare:

- Pianificazione strategica. Il progetto – in parte già operativo - è volto alla implementazione, nell'arco dei prossimi tre anni, di un innovativo Processo di Pianificazione Strategica che abiliti un salto di qualità nella gestione direzionale dell'Istituto e che consenta di recepire nel modo più completo ed efficace le linee di indirizzo strategico del CIV e di tradurle in obiettivi e programmi di azione allineati alla strategia in modo misurabile.  
Il nuovo processo dovrà consentire un miglioramento nella formulazione del Budget a tutti i livelli definendo altresì gli indicatori chiave attraverso i quali monitorare l'esecuzione delle attività operative previste, misurando i risultati conseguiti e valutandone in particolare l'aderenza alla strategia.
- Sistema di Knowledge Management (KM). L'Istituto ha individuato la necessità di una graduale introduzione di un sistema di KM, che consenta di creare, organizzare, condividere, rendere accessibili ed utilizzabili, le competenze presenti all'interno dell'Istituto stesso, al fine di una più rapida e capillare diffusione del processo di cambiamento e a seguito della graduale attuazione di riforme sia sul piano normativo che organizzativo.

I progetti relativi a "Pianificazione Strategica" e "Knowledge management" già avviati NON sono oggetto della presente gara.

## 1.5 SUDDIVISIONE IN LOTTI

La fornitura della presente gara è articolata in quattro lotti, ognuno corrispondente ad uno specifico servizio:

- ✓ Lotto 1: Governo del Progetto

- ✓ Lotto 2: Gestione e sviluppo delle Risorse Umane
- ✓ Lotto 3: Modello dei processi
- ✓ Lotto 4: Comunicazione

La durata complessiva della fornitura è di 24 mesi.

## **1.6 METODOLOGIE DI ATTUAZIONE DEL PROGETTO**

I servizi oggetto dei Lotti 2, 3 e 4 dovranno essere realizzati seguendo un processo che comprenderà le fasi di:

### assessment:

consiste nell'analisi della situazione "as is" al fine di disporre di tutte le informazioni relative al modus operandi attualmente in essere nell'Istituto attraverso l'individuazione e la rappresentazione dei principali flussi informativi, del contesto in cui si opera, della struttura organizzativa formale e dell'organizzazione informale, della cultura e della mentalità degli addetti e degli utenti, dell'atteggiamento di questi nei confronti del cambiamento, con evidenziazione in particolare dei fattori critici.

### progettazione e realizzazione:

consiste nella individuazione e nel disegno delle linee generali di intervento e delle nuove soluzioni, nella definizione ed esplicitazione dei miglioramenti conseguibili, nel disegno delle modalità e degli strumenti per misurare in fase di implementazione l'effettivo assottigliamento del gap esistente tra "as is" e "to be", nella predisposizione dei singoli strumenti previsti e nella identificazione degli impatti per l'attuazione dei nuovi scenari e delle nuove soluzioni proposte

### attuazione:

consiste nella individuazione, pianificazione e attuazione degli interventi sperimentali e delle attività necessarie alla completa estensione delle soluzioni in termini di operatività a regime nell'ambito dell'organizzazione.

Ogni fase produrrà dei deliverables, specifici di ogni singolo intervento.

Per i Lotti 2, 3 e 4, l'offerente dovrà descrivere in dettaglio nella offerta tecnica la metodologia proposta e gli specifici deliverables (documenti e strumenti di supporto) previsti in relazione alle attività oggetto di fornitura.

Sarà oggetto di valutazione la completezza della metodologia e dei deliverables proposti.

L'Istituto si riserva di verificare, con il supporto del fornitore aggiudicatario del Lotto 1, durante la prima fase del progetto, l'effettiva rispondenza di quanto proposto alle proprie esigenze.

## **2. LOTTO 1 - GOVERNO DEL PROGETTO**

### **2.1 OGGETTO DELLA FORNITURA**

La complessità e le dimensioni del progetto di “Gestione del Cambiamento” richiedono l'utilizzo di professionalità e competenze specificatamente dedicate ad una puntuale ed attenta azione di governo, espressa durante tutto il ciclo di vita del progetto, finalizzata a facilitare tramite idonei strumenti operativi:

- il raggiungimento degli obiettivi contrattuali;
- il raggiungimento degli obiettivi progettuali;
- l'ottimizzazione delle scelte progettuali;
- il coordinamento delle attività e dei soggetti (sia interni che esterni) coinvolti nel progetto complessivo;
- l'integrazione degli interventi, sia dal punto di vista metodologico e tecnico che organizzativo e procedurale e di questi con quelli in atto nell'ambito del “Programma di Normalizzazione”.

La fornitura comprende pertanto la progettazione e realizzazione e le attività di supporto alla conduzione del progetto di “Gestione del Cambiamento”, attraverso le quali si concretizza la funzione di “Partner” di alto livello necessaria all'Istituto, con compiti di gestione complessiva della pianificazione, risoluzione tempestiva dei blocchi autonomamente affrontabili e segnalazione in tempo utile delle difficoltà o rischi con l'indicazione di possibili soluzioni.

Il Fornitore coadiuverà quindi l'Istituto nello svolgimento di tali compiti fornendo i seguenti servizi:

- Program Management
- Definizione standard da applicare per la gestione del Progetto
- Consulenza per il supporto all'integrazione dei Servizi del Progetto

Nell'ambito del Lotto 1 dovranno anche essere individuati e predisposti gli strumenti specifici per il supporto alla gestione del progetto “Gestione del Cambiamento, come specificato nel par. 2.1.1.

#### **2.1.1 Program management**

Il Program management dovrà assicurare lo svolgimento delle attività di:

- Governo del Progetto di Cambiamento
  - o supporto nella definizione delle strategie complessive di implementazione del progetto;
  - o gestione della architettura complessiva del Progetto di “Gestione del Cambiamento” sia relativamente agli aspetti organizzativi che ai prodotti/servizi rilasciati;
  - o pianificazione generale del progetto di cambiamento e verifica della pianificazione di dettaglio degli interventi previsti, predisposta dai fornitori degli altri Lotti;
  - o definizione del piano generale di gestione dei rischi;

- o verifica della corretta applicazione della metodologia adottata nei diversi interventi;
- o predisposizione delle relazioni periodiche sullo stato di avanzamento dei lavori che consentano di valorizzare e rendere visibili in un quadro organico gli interventi e le soluzioni messe in atto per la “Gestione del Cambiamento”;
- o individuazione delle criticità/aspetti strategici da sottoporre all’attenzione del Comitato Guida.
- Governo dei contratti
  - o impostazione del sistema di controllo degli adempimenti contrattuali;
  - o consolidamento delle consuntivazioni delle attività ad opera dei soggetti aggiudicatari degli altri lotti, verifica della consegna dei prodotti e della erogazione dei connessi servizi;
  - o valutazione dello stato di avanzamento dei lavori, analisi degli scostamenti e rendicontazioni periodiche;
  - o gestione delle eventuali varianti in corso d'opera in termini di analisi delle cause, valutazione degli impatti e revisione dei documenti contrattuali;
  - o gestione delle eventuali non conformità in termini di identificazione delle cause, degli interventi correttivi e controllo della loro attuazione.

Durante tutta la durata del contratto l'attività di Program Management dovrà essere svolta in stretto contatto sia con il referente del contratto per INPDAP, che con i Responsabili delle diverse forniture relative agli altri Lotti.

Compito del servizio è, tra l’altro, definire, in accordo con l’Istituto, le modalità (incontri, rendicontazione, tempistica, ecc) di interazione con le diverse strutture/soggetti, interni ed esterni, coinvolti nell’attuazione del Progetto.

Nell’ambito delle attività del “Program management”, compreso nel corrispettivo globale del servizio, devono essere resi disponibili gli strumenti informatici specifici per il supporto alla gestione del progetto “Gestione del Cambiamento”.

Il sistema, implementato in tecnologia web, dovrà essere reso disponibile ai progetti verticali per consentire il trattamento e l’immissione delle informazioni di competenza e accessibile ai Referenti che verranno indicati dall’Istituto attraverso il solo impiego di un web browser.

Compito del Lotto 1 sarà anche quello di definire le modalità di aggiornamento del Sistema da parte dei diversi Fornitori.

Il sistema dovrà prevedere, tra l’altro, il trattamento di tutti i prodotti documentali realizzati nell’ambito del Progetto di “Gestione del Cambiamento”, rendendoli fruibili ai vari utenti in base alla titolarità definita dall’Istituto.

Il sistema offerto dovrà essere installato sulle infrastrutture (Hw e Sw di base) rese disponibili dall’Istituto di cui al par. 6.4. Qualunque componente proposta nell’offerta tecnica e non

compresa in quanto messo a disposizione dell'Istituto (p.e. applicativi e/o eventuali personalizzazioni) è a carico del fornitore.

Il fornitore, a prescindere dagli strumenti offerti per il progetto, dovrà garantire l'alimentazione e l'allineamento dei sistemi di "Gestione Progetti" e "Gestione Documentale" dell'Istituto, per le informazioni relative a tutti gli interventi costituenti il progetto di "Gestione del Cambiamento". Le modalità di integrazione tra questi due sistemi e quello specifico del progetto "Gestione del cambiamento" saranno definiti con l'Istituto ad inizio fornitura.

### **2.1.2 Definizione standard da applicare per la gestione del Progetto**

Il servizio ha l'obiettivo di assicurare la necessaria unitarietà metodologica e funzionale di tutti gli interventi previsti dal progetto di "Gestione del Cambiamento".

Il Fornitore aggiudicatario del Lotto 1 dovrà pertanto svolgere una funzione di standardizzazione del processo di realizzazione di ciascun intervento (ciclo di vita), verificandone le modalità di articolazione (fasi, attività, ecc.) e le modalità di rilascio degli output.

Come specificato al § 1.6, le metodologie utilizzate dai fornitori aggiudicatari dei 3 lotti relativi agli interventi "verticali" dovranno comprendere le fasi di assessment, progettazione e realizzazione, attuazione: compito del fornitore aggiudicatario del Lotto 1 sarà proprio quello di verificare il corretto utilizzo di questo approccio metodologico e degli standard progettati.

Compito del servizio è anche quello di garantire l'integrazione degli standard e delle metodologie utilizzate nei diversi Servizi oggetto della fornitura dei diversi Lotti con quelle già in uso in altri settori dell'Istituto e, in particolare, con quelli utilizzati per le iniziative e i progetti previsti nell'ambito della Normalizzazione del Sistema Informativo dell'Istituto.

### **2.1.3 Consulenza per il supporto all'integrazione dei Servizi del Progetto**

Il Fornitore dovrà fornire, nell'ambito del presente servizio, un supporto consulenziale specialistico di alto livello inteso come supporto metodologico e tecnico ai referenti del "Comitato guida" per il coordinamento, la pianificazione e l'attuazione delle soluzioni per il Cambiamento del Sistema INPDAP.

La consulenza deve garantire, mediante incontri con l'utenza sui diversi progetti attivati la condivisione delle impostazioni metodologiche, la verifica della copertura delle aree funzionali, la coerenza delle soluzioni ipotizzate, delle procedure gestionali e degli strumenti ipotizzati, la gestione della comunicazione tra i diversi attori del progetto.

A tal fine, il personale del Fornitore affiancherà il personale designato dell'Istituto nello svolgimento delle seguenti attività:

- analisi delle implicazioni organizzative per gli aspetti di sovrapposizione delle diverse aree progettuali e attivazione delle strutture amministrative competenti per l'individuazione e l'attuazione delle soluzioni organizzative interne o di collegamento con l'esterno dell'Istituto;

- analisi degli aspetti normativi, e attivazione delle strutture amministrative competenti per l'individuazione e l'attuazione delle variazioni normative necessarie per l'attuazione del Cambiamento;
- definizione delle azioni e degli strumenti comunicativi finalizzate a semplificare l'interazione con gli enti/strutture dell'Istituto che interagiscono;
- gestione dei rapporti con le Direzioni e con le sedi periferiche INPDAP per l'attivazione delle iniziative di comunicazione e per la informazione/formazione delle corrispondenti modalità di attuazione.

Nell'ambito del servizio è altresì richiesto il supporto per garantire l'integrazione dei diversi interventi previsti nell'ambito del presente progetto "Gestione del Cambiamento" con le ulteriori iniziative avviate da altri settori dell'Istituto.

In particolare, il fornitore del lotto 1 dovrà essere garante:

- della coerenza delle diverse soluzioni proposte nell'ambito dei tre lotti con quanto previsto e già in parte attuato, nell'ambito della Normalizzazione del Sistema Informativo dell'Istituto e del progetto di Cambiamento
- dell'effettivo e coerente aggiornamento del Database del Personale dell'Istituto, a seguito delle attività previste nel Lotto 2.

## **2.2 DURATA**

Il periodo complessivo di durata contrattuale del Lotto 1 è di 24 mesi. Come data di inizio attività si definisce la data di sottoscrizione del contratto.

## **2.3 DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE**

Per l'insieme dei servizi oggetto del Lotto 1, l'impegno globale è stato stimato dall'Istituto pari a 1.362 giorni/persona, ripartiti secondo il seguente mix di figure professionali:

<b>Figura professionale</b>	<b>Giorni/persona</b>
Capo progetto	67
Consulente senior	910
Consulente	385
<b>Totale</b>	<b>1.362</b>

Nel compilare l'offerta economica il Fornitore non potrà modificare tale stima dimensionale.

Le attività saranno remunerate sulla base dei giorni persona effettivamente utilizzati nell'erogazione dei servizi, in base alle tariffe delle singole figure professionali, indicate dal fornitore aggiudicatario nell'offerta economica e riportate in contratto.

## **2.4 PROFILI PROFESSIONALI**

Le figure professionali proposte dovranno fare riferimento ai profili di seguito descritti.

Per cultura equivalente si intende il possesso di almeno 3 anni addizionali di esperienza professionale nel settore di riferimento.

<b>CAPO PROGETTO</b>
<p><b>Esperienza:</b> Laurea o cultura equivalente. Esperienza professionale di almeno 10 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi organizzativi, di BPR e di change management. Almeno 8 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana. Conoscenza dell'uso di strumenti e tecniche di project e risk management e quality assurance.</p>
<p><b>Ruolo</b> E' il responsabile unico della fornitura nei confronti dell'Istituto. Garantisce il coordinamento dell'intero team di lavoro assicurando la coerenza delle linee strategiche definite in accordo con l'Istituto ed è responsabile dei risultati della fornitura. In particolare ha competenze e responsabilità nelle attività di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pianificazione complessiva del progetto e allocazione delle risorse necessarie</li><li>• Supervisione delle attività progettuali e monitoraggio delle scadenze</li><li>• Gestione dei rapporti con i Referenti dell'Istituto</li><li>• Soluzione delle problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione dei progetti affidati, allineandosi costantemente con i responsabili dei progetti e con il committente.</li></ul>

<b>CONSULENTE SENIOR (Organizzativo)</b>
<p><b>Esperienza:</b> Laurea o cultura equivalente. Esperienza professionale di almeno 7 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi organizzativi, di BPR e di change management. Almeno 6 anni di provata esperienza nella specifica funzione, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana. Conoscenza dell'uso di strumenti e tecniche di project management.</p>

**Ruolo**

Apporta la propria esperienza in ambito organizzativo e di project management.

In particolare:

- Cura gli aspetti sia tecnici che gestionali delle attività previste dalla pianificazione di progetto
- E' in grado di rapportarsi con gli utenti e con i Referenti dell'Istituto
- Risolve le problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione delle attività loro affidate

**CONSULENTE**

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 4 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi organizzativi, di BPR e di change management.

Almeno 2 anni di provata esperienza nella specifica funzione, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.

Conoscenza su tecniche e metodologie di analisi organizzative e di metodologie di analisi dei dati.

**Ruolo**

Contribuisce al corretto svolgimento delle attività previste nel piano di progetto nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti. In particolare:

- Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto
- E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Istituto



### **3. LOTTO 2 – GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

#### **3.1 OGGETTO DELLA FORNITURA**

La fase di cambiamento in atto, ed in particolare la revisione dell'assetto organizzativo, il decentramento delle responsabilità operative a favore delle strutture periferiche, l'introduzione di nuovi sistemi informativi ed informatici, hanno richiesto e richiedono una rivisitazione delle logiche e modalità di presidio della gestione e sviluppo delle risorse umane, sia in termini di articolazione dei processi che delle unità organizzative coinvolte ai diversi livelli. Il governo della gestione e dello sviluppo delle Risorse Umane, infatti, costituisce la premessa ed il fattore critico di successo per l'effettiva attuazione e interiorizzazione delle logiche e dei valori del cambiamento.

In tale ambito il Fornitore supporterà l'Istituto nello svolgimento dei seguenti servizi, oggetto della fornitura:

- Cultura e Valori
- Modello dei processi per la gestione del personale
- Realizzazione del sistema di Skill inventory

L'aggiudicatario dovrà inoltre fornire all'Istituto e ai referenti del Lotto 1 tutte le informazioni necessarie al servizio "Program management" del Lotto 1 stesso (vedi 2.1.1).

##### **3.1.1 Cultura e valori**

Obiettivo del Servizio "Cultura e Valori" è la definizione di una cultura di Istituto e del relativo sistema di valori INPDAP funzionali rispetto all'obiettivo di allineamento dei comportamenti del personale alle nuove evoluzioni strategiche ed organizzative.

L'Istituto, con un progetto interno, ha avviato lo sviluppo di un codice etico che dovrà costituire la base di partenza per la realizzazione di tutte le attività del Servizio.

Il Fornitore, nel processo/metodologia proposto per questo servizio dovrà prevedere almeno le Fasi/prodotti di seguito specificati.

##### Fase 1. Assessment

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- analisi dei documenti elaborati dall'Istituto;
- specifica, in stretto raccordo con l'Istituto, della nuova cultura "obiettivo" e prima declinazione dei valori aziendali;

- rilevazione ed analisi del contesto e delle caratteristiche culturali e valoriali esistenti, attraverso la progettazione e l'organizzazione di eventi mirati, nonché l'applicazione di strumenti specifici. Tale analisi potrà coinvolgere sia un campione numericamente e qualitativamente rappresentativo rispetto al complesso della popolazione aziendale sia altri soggetti esterni (enti, utenti, fornitori) ritenuti significativi ai fini della rilevazione della cultura percepita.

#### Fase 2. Progettazione e realizzazione

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- declinazione dei valori di istituto funzionale alla rilevazione della interiorizzazione della cultura obiettivo;
- individuazione ed analisi dei gap culturali presenti nelle varie aree della struttura, rispetto alla cultura obiettivo;
- progettazione delle modalità di monitoraggio e degli strumenti di valutazione dell'efficacia delle iniziative previste nel Piano di Diffusione realizzato nell'ambito del Lotto 4 "Comunicazione".

#### Fase 3. Attuazione

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- realizzazione delle attività di monitoraggio continuo e di valutazione dell'efficacia del Piano di Diffusione realizzato nell'ambito del Lotto 4 "Comunicazione";
- individuazione e realizzazione delle attività correttive, funzionali al presidio di eventuali criticità emerse nel corso delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Piano di Diffusione;
- disegno, secondo gli standard metodologici definiti a livello di progetto di "Gestione del Cambiamento", dei processi organizzativi necessari al presidio, alla gestione e all'aggiornamento del sistema culturale e valoriale sviluppato, indicando ruoli, responsabilità, tempi e principali attività previste.

### **3.1.2 Modello di gestione e sviluppo del personale**

Obiettivo specifico del Servizio è la realizzazione di un modello dei processi per la gestione del personale in linea con le esigenze del rinnovato contesto di riferimento, valorizzando tutte le iniziative intraprese dall'Istituto sul tema.

Il risultato delle attività complessive relative al presente Servizio, dovrà essere fornito, oltre che su documenti cartacei, anche su supporto informatico.

Il fornitore utilizzerà un proprio sistema per l'implementazione dei modelli ed è a suo carico l'attività di caricamento delle informazioni di output sul sistema per la gestione del modello dei processi dell'Istituto.

Inoltre, il modello dei processi e delle procedure operative di gestione e sviluppo del personale, completo in tutti i suoi attributi, nonché il sistema dei ruoli organizzativi e delle competenze comprensivo del dimensionamento organici, dovranno essere resi disponibili su un applicativo dedicato e prodotti secondo gli standard metodologici definiti a livello di progetto di “Gestione del Cambiamento”.

Il Fornitore, nel processo/metodologia proposto per questo servizio dovrà prevedere almeno le Fasi/prodotti di seguito specificati.

#### Fase 1. Assessment

In questa fase il Fornitore dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- esplicitazione, con riferimento alle Risorse Umane, dello scenario di riferimento;
- analisi della struttura, dei piani di sviluppo organizzativo e della cultura aziendale;
- analisi dell’attuale modello di gestione delle risorse umane attraverso la rilevazione dei macro-processi di gestione e sviluppo, delle strutture organizzative delle unità centrali e periferiche coinvolte;
- assessment, con riferimento ai macro processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, dei sistemi informatici di supporto attualmente in uso e/o in corso di introduzione al fine di verificare il grado di copertura informatica;
- rilevazione delle principali aree di attenzione e degli aspetti di criticità;
- definizione di linee guida per le strategie e le politiche di gestione e sviluppo del personale.

#### Fase 2. Progettazione e realizzazione

Nell’ambito della Fase il Fornitore dovrà realizzare almeno le seguenti attività e prodotti:

- progettazione del modello di gestione e sviluppo delle risorse umane in termini di impianto complessivo e di metodologie di riferimento dei singoli processi costituenti.
- definizione dei processi di dettaglio a tendere; tale attività dovrà riguardare almeno i seguenti processi:
  - pianificazione, programmazione e controllo degli organici
  - reclutamento e selezione
  - definizione e gestione dei percorsi di carriera
  - pianificazione delle successioni per le famiglie professionali strategiche
  - valutazione delle competenze
  - valutazione delle prestazioni
  - valutazione del potenziale
  - formazione e sviluppo professionale

Per ogni processo inoltre, dovrà essere prodotta la rispettiva procedura operativa ed il manuale utente;

- progettare in dettaglio il sistema dei ruoli organizzativi e delle relative competenze correlate al nuovo assetto organizzativo per il presidio delle funzioni di gestione e sviluppo delle Risorse umane, ai meccanismi operativi definiti nel modello dei processi e delle procedure nonché il dimensionamento quali/quantitativo ottimale degli organici;
- messa a punto dei cataloghi delle competenze per la costruzione dei profili professionali di tutte le figure presenti nell'Istituto;
- sviluppo della mappa professionale che sistemizzi i profili professionali definiti;
- individuazione dei principali impatti connessi all'implementazione dei nuovi processi e, in generale del nuovo modello di people management, rispetto alla situazione as-is;
- progettazione del sistema di indicatori chiave (Key Performance Indicators) per la valutazione/misurazione delle performance dei processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, in grado di esprimere il livello di efficacia ed efficienza delle modalità di funzionamento operative;
- definizione del sistema di retribuzione dell'Ente;
- definizione dei processi, degli strumenti e delle procedure per la manutenzione ed evoluzione del sistema, con specifica indicazione delle attività per la verifica dell'efficacia del sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane.

### Fase 3. Attuazione

Obiettivo della fase è quello di rendere concretamente operative le nuove modalità di funzionamento del modello di gestione e sviluppo delle risorse umane, in stretto coordinamento con la struttura "Organizzazione e Formazione".

Ulteriore obiettivo è la realizzazione di un primo ciclo di attuazione di alcuni dei processi del modello di gestione e sviluppo del personale disegnati nella fase precedente.

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- definizione di un Piano di implementazione del sistema di gestione e sviluppo del personale e dei suoi processi. Il Piano dovrà prevedere anche opportune attività di supporto all'impianto ed alla messa a regime del sistema, quali attività di comunicazione e/o di affiancamento/formazione a favore del personale;
- erogazione di una attività di assistenza tecnica all'Ente nella elaborazione e stesura dei provvedimenti organizzativi necessari a dare attuazione ai nuovi meccanismi di funzionamento;
- realizzazione delle attività di supporto all'implementazione del sistema (comunicazione, formazione, e affiancamento) in stretta correlazione e per lo sviluppo delle attività previste nell'ambito del lotto 4 ("Comunicazione");

- mappatura delle competenze tecniche e comportamentali e delle caratteristiche curricolari del Personale dell'Istituto (realizzazione della skill inventory) a partire dalle famiglie professionali strategiche;
- realizzazione, secondo le modalità definite in fase di progettazione, della valutazione delle competenze su tutta la popolazione dell'Ente a partire dalle famiglie professionali strategiche;
- realizzazione, secondo le modalità definite in fase di progettazione, della valutazione delle prestazioni su tutta la popolazione dell'Ente;
- realizzazione, secondo le modalità definite in fase di progettazione, della valutazione del potenziale su un target specifico (massimo 200 unità) di popolazione dell'Ente;
- definizione, in stretto raccordo con le iniziative in corso e quelle implementate con gli altri cantieri e valorizzando tutte le possibili interrelazioni, del Piano di adeguamento delle competenze del personale dell'Istituto;
- aggiornamento e/o popolamento del Database del Personale dell'Istituto, in modo che esso recepisca tutte le nuove informazioni relative alla gestione e sviluppo delle risorse umane, che saranno definite e rilevate nel corso del progetto;
- realizzazione di attività di monitoraggio e valutazione del piano di implementazione individuando e mettendo in atto eventuali attività correttive, finalizzate a presidiare le criticità emerse.

### **3.1.3 Sistema di Skill inventory**

Nell'ambito del servizio dovrà essere implementato e gestito un sistema informatico che consenta la rilevazione degli skill del personale dell'Istituto, in accordo con quanto definito nell'ambito del servizio "Modello di gestione e sviluppo del personale"

Il sistema dovrà consentire l'inserimento, l'aggiornamento e la consultazione in modalità web, garantendo la riservatezza delle informazioni.

Il sistema dovrà essere installato sulle infrastrutture (Hw e Sw di base) rese disponibili dall'Istituto di cui al par. 6.4. Qualunque componente proposta nell'offerta tecnica e non compresa in quanto messo a disposizione dell'Istituto (p.e. applicativi di mercato e/o eventuali personalizzazioni) è a carico del fornitore, che dovrà fornire all'Istituto le relative licenze per 24 mesi a partire dalla data di rilascio in esercizio.

Al termine della fase realizzativa deve essere pianificato e fornito un servizio di supporto relativo al collaudo dei moduli realizzati e all'avviamento in esercizio delle nuove funzionalità.

Il collaudo consiste nella verifica da parte dei tecnici all'uopo incaricati dall'Istituto, dei servizi e della funzionalità rese disponibili dagli applicativi oggetto della fornitura.

Parte integrante del servizio è la rimozione delle eventuali anomalie riscontrate durante il collaudo.

Tutti i prodotti collaudati dovranno prevedere un periodo di garanzia per la correzione dei difetti degli oggetti software che copra l'intero periodo contrattuale e comunque un anno a partire dalla data di rilascio in esercizio.

Nell'offerta tecnica, il fornitore dovrà descrivere l'organizzazione e il processo previsto per questa attività.

A partire dall'avviamento in esercizio delle procedure dovrà essere fornito un servizio di assistenza per 3 mesi per garantire nella fase iniziale il corretto utilizzo delle funzioni automatizzate da parte degli utenti e il rilascio al personale che sarà all'uopo incaricato dall'Istituto.

### **3.2 DURATA**

Il periodo complessivo di durata contrattuale del Lotto 2 è di 24 mesi. Come data di inizio attività si definisce la data di sottoscrizione del contratto

### **3.3 DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE**

#### **Servizi consulenziali**

Nell'ambito del Lotto 2, per i servizi consulenziali: "Cultura e Valori" e "Modello dei processi per la gestione del personale" l'impegno globale è valutato pari a 2.149 giorni persona, ripartiti secondo il seguente mix di figure professionali:

<b>Figura professionale</b>	<b>Giorni/persona</b>
Capo progetto	63
Consulente senior	913
Consulente	1.173
<b>Totale</b>	<b>2.149</b>

Nel compilare l'offerta economica il Fornitore non potrà modificare tale stima dimensionale.

Le attività saranno misurate sulla base dei giorni persona effettivamente utilizzati nell'erogazione dei servizi e remunerate in base alle relative tariffe indicate nel contratto.

#### **Realizzazione del sistema di skill inventory**

Il servizio di realizzazione del sistema di Skill inventory sarà remunerato a corpo.

Nell'offerta tecnica il fornitore dovrà indicare la propria stima dimensionale per tale attività in termini di figure professionali e relativi giorni persona previsti.

### **3.4 PROFILI PROFESSIONALI**

Le figure professionali proposte dovranno fare riferimento ai profili di seguito descritti.

Per cultura equivalente si intende il possesso di almeno 3 anni addizionali di esperienza professionale nel settore di riferimento.

## CAPO PROGETTO

### **Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 10 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Almeno 8 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.

### **Ruolo**

Garantisce il coordinamento dell'intero team di lavoro assicurando la coerenza delle linee strategiche definite in accordo con l'Istituto ed è responsabile dei risultati della fornitura. In particolare ha competenze e responsabilità nelle attività di:

- Pianificazione complessiva del progetto e allocazione delle risorse necessarie
- Supervisione delle attività progettuali e monitoraggio delle scadenze
- Gestione dei rapporti con i Referenti dell'Istituto
- Soluzione delle problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione dei progetti affidati, allineandosi costantemente con i responsabili dei progetti e con il committente

## CONSULENTE SENIOR

### **Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 8 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi di organizzazione, analisi e valutazione delle competenze, delle prestazioni e del potenziale, definizione di piani di sviluppo professionale e di change management.

Almeno 6 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.

### **Ruolo**

Apporta la propria esperienza in ambito di sistemi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane garantendo la supervisione ed il coordinamento delle attività previste per lo svolgimento dei servizi del Lotto. In particolare:

- Cura gli aspetti sia tecnici che gestionali delle attività previste dalla pianificazione di progetto
- E' in grado di rapportarsi con gli utenti e con i Referenti dell'Istituto
- Risolve le problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione delle attività loro affidate

<b>CONSULENTE</b>
<p><b>Esperienza:</b> Laurea o cultura equivalente. Esperienza professionale di almeno 4 anni. Almeno 2 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana. Possiede adeguata conoscenza su tecniche e metodologie di analisi e progettazione di sistemi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.</p>
<p><b>Ruolo</b> Contribuisce al corretto svolgimento delle attività previste nel piano di progetto nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto</li><li>• E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Istituto</li></ul>

- Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto

- E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Istituto



## **4. LOTTO 3 – MODELLO DEI PROCESSI**

### **4.1 OGGETTO DELLA FORNITURA**

In tale ambito il Fornitore supporterà l'Istituto nello svolgimento dei seguenti servizi, oggetto della fornitura:

- Modello dei processi dell'Istituto

#### **4.1.1 Modello dei processi dell'Istituto**

Obiettivo del servizio è la modellizzazione e revisione del sistema dei processi e dei ruoli organizzativi comprensiva del dimensionamento ottimale degli organici, in logica di integrazione/ottimizzazione, coerentemente e a supporto dell'evoluzione dell'attuale contesto organizzativo e degli sviluppi informatici dell'Istituto per agevolare il raggiungimento di un modello operativo e di funzionamento efficace. Lo sviluppo di tale attività dovrà avvenire sotto il coordinamento e la supervisione della struttura "Organizzazione e Formazione" dell'Istituto e mediante l'utilizzo di metodologie di analisi organizzativa avanzate e sperimentate, in grado di facilitare il trasferimento di conoscenza verso il personale dell'Istituto.

Si precisa che le attività di analisi e revisione dei processi attinenti alla gestione e sviluppo delle risorse umane saranno sviluppate nel lotto specifico ("Sistema di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane").

Il modello dei processi e delle procedure operative completo in tutti i suoi attributi nonché il sistema dei ruoli organizzativi e delle competenze comprensivo del dimensionamento organici, dovranno essere prodotti secondo gli standard metodologici definiti a livello di progetto di "Gestione del Cambiamento". In tale ottica, le attività dovranno essere sviluppate in linea con le esigenze del rinnovato contesto di riferimento, valorizzando tutte le iniziative intraprese dall'Istituto sul tema.

In tale ambito il Fornitore supporterà l'Istituto nella realizzazione di un modello dei processi per la gestione del personale.

Il risultato delle attività complessive relative al presente Servizio, dovrà essere fornito, oltre che su documenti cartacei, anche su supporto informatico.

Il fornitore utilizzerà un proprio sistema per l'implementazione dei modelli ed è a suo carico l'attività di caricamento delle informazioni di output sul sistema per la gestione del modello dei processi dell'Istituto.

L'aggiudicatario dovrà inoltre fornire all'Istituto e ai referenti del Lotto 1 tutte le informazioni necessarie al servizio "Program management" del Lotto 1 stesso. (vedi 2.1.1).

Il Fornitore, nel processo/metodologia proposto per questo servizio dovrà prevedere almeno le Fasi/prodotti di seguito specificati.

Fase preliminare:

- dovrà essere previsto un ciclo formativo per il personale tecnico/organizzativo sulla metodologia di analisi organizzativa e di sviluppo adottata dal Fornitore.

Fase 1. Assessment

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- mappatura e descrizione dei processi aziendali, in particolare ciascun processo dovrà essere descritto in termini di fasi, attività e attori coinvolti e dovrà essere rappresentato graficamente mediante un diagramma di flusso (flow chart) che evidenzii le seguenti informazioni: attività elementari svolte; strumenti di supporto; strutture organizzative coinvolte; documentazione cartacea utilizzata (es. moduli, modelli standard); output prodotti (es. elenco report); clienti interni ed esterni; sistema di interrelazione dei processi; percorso critico;
- rilevazione e analisi delle attuali posizioni organizzative in termini di ruoli e responsabilità;
- rilevazione e analisi del nuovo assetto organizzativo adottato dall'Istituto al fine di evidenziare eventuali esigenze/gap di allineamento organizzativo;
- identificazione delle principali aree di criticità e assi di miglioramento di processo e organizzative ed elaborazione delle linee guida per la definizione del modello "a tendere" dei processi/procedure e dei ruoli organizzativi.

Fase 2. Progettazione e Realizzazione

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- disegnare il modello dei processi e delle procedure operative identificando le soluzioni più idonee a garantire il superamento delle aree di criticità/carenza/sovrapposizione, la valorizzazione delle aree di miglioramento e a favorire l'opportunità di ottimizzare/integrare i processi e le procedure operative dell'Ente;
- progettare in dettaglio il sistema dei ruoli organizzativi e delle relative competenze correlate al nuovo assetto organizzativo e ai meccanismi operativi definiti nel modello dei processi e delle procedure nonché il dimensionamento quali/quantitativo ottimale degli organici;
- elaborare le logiche e definire le modalità e gli strumenti operativi per la gestione (in termini di manutenzione ed evoluzione) dei processi e delle procedure aziendali e del sistema dei ruoli e delle competenze "a regime";

- progettare il sistema di indicatori chiave (Key Performance Indicators) per la valutazione/misurazione delle performance dei processi aziendali, in grado di esprimere il livello di efficacia ed efficienza delle modalità di funzionamento operative;

### Fase 3. Attuazione

Obiettivo della Fase è supportare l'Istituto nell'improvement delle soluzioni processuali e organizzative progettate e definite nella fase precedente al fine di rendere concretamente operative le nuove modalità di funzionamento. Tale attività dovrà essere sviluppata in stretto coordinamento con la struttura "Organizzazione e Formazione" ed integrazione con le logiche definite negli altri servizi.

Ulteriore obiettivo è la realizzazione di un primo ciclo di svolgimento di alcuni dei processi rilevanti per l'Istituto progettati nella fase precedente.

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- definizione di un Piano di implementazione del sistema dei processi e delle procedure disegnato. Il Piano dovrà prevedere anche opportune attività di supporto all'impianto ed alla messa a regime del sistema, quali attività di comunicazione e/o di affiancamento/formazione a favore del personale Inpdap all'utilizzo del modello di analisi organizzativa e di sviluppo adottato;
- erogazione di una attività di assistenza tecnica all'Ente nella elaborazione e stesura dei provvedimenti organizzativi necessari a dare attuazione ai nuovi meccanismi di funzionamento;
- realizzazione delle attività di supporto all'implementazione del sistema (comunicazione, formazione e affiancamento) in stretta correlazione e per lo sviluppo delle attività previste nell'ambito del lotto 4 ("Comunicazione");
- realizzazione di attività di monitoraggio e valutazione del piano di implementazione individuando e mettendo in atto eventuali di attività correttive, finalizzate a presidiare le criticità emerse.

## **4.2 DURATA**

Il periodo complessivo di durata contrattuale del Lotto 3 è di 24 mesi. Come data di inizio attività si definisce la data di sottoscrizione del contratto.

## **4.3 DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE**

Per i servizi oggetto del Lotto 3 l'impegno globale è valutato pari a 2.385 giorni persona, ripartiti secondo il seguente mix di figure professionali:

<b>Figura professionale</b>	<b>Giorni/persona</b>
Capo progetto	92
Consulente senior	980
Consulente	1.313
<b>Totale</b>	<b>2.385</b>

Nel compilare l'offerta economica il Fornitore non potrà modificare tale stima dimensionale.

Le attività saranno misurate sulla base dei giorni persona effettivamente utilizzati nell'erogazione dei servizi e remunerate in base alle relative tariffe indicate nel contratto.

#### **4.4 PROFILI PROFESSIONALI**

Le figure professionali proposte dovranno fare riferimento ai profili di seguito descritti.

Per cultura equivalente si intende il possesso di almeno 3 anni addizionali di esperienza professionale nel settore di riferimento.

<b>CAPO PROGETTO</b>
<p><b>Esperienza:</b> Laurea o cultura equivalente. Esperienza professionale di almeno 10 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi di analisi organizzativa di strutture di grandi dimensioni, disegno, re-engineering/improvement di processi complessi di organizzazioni medio/grandi pubbliche. Almeno 8 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.</p>
<p><b>Ruolo</b> Garantisce il coordinamento dell'intero team di lavoro assicurando la coerenza delle linee strategiche definite in accordo con l'Istituto ed è responsabile dei risultati della fornitura. In particolare ha competenze e responsabilità nelle attività di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pianificazione complessiva del progetto e allocazione delle risorse necessarie</li><li>• Supervisione delle attività progettuali e monitoraggio delle scadenze</li><li>• Gestione dei rapporti con i Referenti dell'Istituto</li><li>• Soluzione delle problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione dei progetti affidati, allineandosi costantemente con i responsabili dei progetti e con il committente.</li></ul>

<b>CONSULENTE SENIOR</b>
--------------------------

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 7 anni nella realizzazione di interventi di consulenza su temi di organizzazione, analisi, disegno e implementazione di modelli di processo su realtà complesse.

Almeno 6 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.

**Ruolo**

Apporta la propria esperienza in ambito di organizzazione e BPR garantendo la supervisione ed il coordinamento delle attività previste per lo svolgimento dei servizi del Lotto. In particolare:

- Cura gli aspetti sia tecnici che gestionali delle attività previste dalla pianificazione di progetto
- E' in grado di rapportarsi con gli utenti e con i Referenti dell'Istituto
- Risolve le problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione delle attività loro affidate.

**CONSULENTE**

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 4 anni.

Almeno 3 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.

Possiede adeguata conoscenza su tecniche e metodologie di analisi organizzativa, di disegno dei processi e gestione del cambiamento organizzativo.

**Ruolo**

Contribuisce al corretto svolgimento delle attività previste nel piano di progetto nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti. In particolare:

- Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto
- E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Istituto

## **5. LOTTO 4 – COMUNICAZIONE**

### **5.1 OGGETTO DELLA FORNITURA**

Obiettivo del presente intervento progettuale è attivare un processo di diffusione, comprensione gestione e valorizzazione del cambiamento che l'Istituto ha intrapreso, funzionale all'interiorizzazione della cultura e dei valori dell'Ente, al coinvolgimento e alla sensibilizzazione dei diversi attori interni, nonché alla corretta informazione verso i soggetti esterni all'Ente (mondo degli iscritti INPDAP, sia al mondo dell'informazione che a un pubblico più generale).

La gestione operativa del processo di cambiamento risulterà fondamentale per garantire i seguenti obiettivi:

- diffondere e richiamare costantemente i motivi che portano all'esigenza del cambiamento, sugli obiettivi e sugli interventi e strumenti con i quali si vuole ottenerlo;
- mantenere un elevato livello di informazione e comprensione sulle iniziative in corso, sugli elementi essenziali, sulle logiche, sulle motivazioni delle iniziative attivate, sulla correlazione allo schema generale e sulla portata del cambiamento in termini di obiettivi, attività, risultati delle diverse fasi del progetto
- creare coinvolgimento nelle persone il cui contributo è necessario per il successo degli interventi e per sostenere e promuovere il cambiamento, superando eventuali resistenze all'introduzione di innovazioni;
- valorizzare i passi di cambiamento effettivamente realizzati e diffondere i risultati ottenuti non solo in termini operativi ma anche in termini di crescita professionale e di autostima ;
- diffondere una cultura di Istituto e il relativo sistema di valori INPDAP allineati alle nuove evoluzioni strategiche ed organizzative;
- prevedere interventi di supporto, potenziamento, gestione e audit della comunicazione "orizzontale" ovvero di quella comunicazione spontanea e autoprodotta, vero livello di consapevolezza operativa
- attivare sistemi strutturati di monitoraggio per la raccolta di feedback sulle iniziative di comunicazione, sul processo di cambiamento in generale , sulle specifiche iniziative intraprese e sul clima di lavoro;

L'aggiudicatario dovrà inoltre fornire all'Istituto e ai referenti del Lotto 1 tutte le informazioni necessarie al servizio "Program management" del Lotto 1 stesso (vedi 2.1.1).

In relazione a tali obiettivi, il Fornitore supporterà l'Istituto nello svolgimento dei seguenti servizi:

- Azioni di comunicazione
- Diffusione della cultura e dei valori

### **5.1.1 Azioni di comunicazione**

Obiettivo del presente Servizio è di assistere l'Istituto nella pianificazione e gestione delle azioni di comunicazione necessarie ad agevolare e sostenere il processo di cambiamento culturale ed organizzativo, premessa indispensabile per il conseguimento dei benefici attesi dal progetto complessivo di "Gestione del Cambiamento".

Si tratterà di sviluppare un sistema di Comunicazione articolato e continuativo che non solo sostenga il processo di cambiamento, ma che fornisca a tutte le sue istanze e passaggi degli strumenti di predisposizione, motivazione e persistenza delle conoscenze e di scambio, anche informale, di pareri/sensazioni e di continuità del cammino progettuale; in altri termini si tratterà di un sistema che segue tutte le fasi del progetto, utilizzando sia gli strumenti digitali che quelli tipici della comunicazione tradizionale, sia gli eventi; si potranno peraltro anche prevedere "meccanismi originali" di comunicazione purché inseriti in un percorso coerente.

In tale ambito, il Fornitore dovrà svolgere le Fasi di seguito specificate.

#### Fase 1. Assessment

In questa fase il Fornitore dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- analisi delle attuali logiche e modalità di comunicazione dell'Istituto verso i diversi attori interni ed esterni (comunicazione istituzionale, di progetto,..);
- analisi dei diversi strumenti e supporti (piattaforme, canali,..) di comunicazione disponibili e/o in via di introduzione e valutazione dell'impatto di possibili ampliamenti di tali funzionalità.
- rilevazione delle iniziative di comunicazione già attivate dall'Istituto a sostegno del cambiamento

#### Fase 2. Progettazione e realizzazione

Nell'ambito di tale fase il Fornitore dovrà definire in maniera dettagliata un sistema articolato e continuativo di interventi di comunicazione e il relativo sistema di monitoraggio.

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- Collaborazione con l'Istituto alla definizione della strategia e del piano di comunicazione in modo che queste possano garantire:
  - o comunicazione verso l'esterno per far conoscere il programma e i progetti di cambiamento nel loro complesso e informare sui risultati raggiunti;
  - o comunicazione interna indirizzata a tutte le risorse dell'Istituto per condividere le iniziative intraprese e/o da intraprendere, favorire la consapevolezza e il pieno coinvolgimento verso obiettivi comuni.

si tratterà di progettare e sostenere una vera e propria campagna di comunicazione e marketing interno che prosegua e potenzia le iniziative svolte a sostegno della fase iniziale del progetto (intranet, logo, interviste ai vertici).

- definizione degli standard, delle modalità di elaborazione dei contenuti e del supporto che i diversi Servizi, nell'ambito dei lotti 2 e 3, dovranno garantire per lo sviluppo e l'attuazione delle azioni di comunicazione;
- progettazione e realizzazione di componenti multicanale a supporto della campagna di comunicazione;
- progettazione di un sistema strutturato di monitoraggio, continuativo e sistematico, dell'efficacia delle azioni di comunicazione intraprese;

### Fase 3. Attuazione

In questa fase il Fornitore dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- attuazione delle azioni di comunicazione;
- gestione di eventuali attività di moderazione o di redazione continuativa necessarie a mantenere attive iniziative di comunicazione persistenti.
- realizzazione delle attività di monitoraggio e valutazione dei risultati delle iniziative di comunicazione, identificazione criticità e definizione e realizzazione azioni correttive;

#### **5.1.2 Diffusione della Cultura e dei Valori**

Obiettivo del presente Servizio è la progettazione e realizzazione di un Piano di diffusione della Cultura e dei Valori dell'Istituto e del relativo sistema di valori INPDAP, così come declinati nell'ambito dello sviluppo dei Servizi relativi al Lotto 2 "Sistema di Gestione e Sviluppo del Personale"; il servizio è finalizzato, quindi, al coinvolgimento e all'adesione di tutto il personale dell'Istituto ed al monitoraggio dei risultati raggiunti in termini di livello di adesione del personale.

Le azioni previste nel Piano di diffusione e monitoraggio dovranno essere elaborate in modo integrato con il Piano di Comunicazione del progetto di "Gestione del Cambiamento", e ne entreranno a far parte; dovranno comprendere eventi di comunicazione, formazione, ed informazione destinati, in maniera coerente e differenziata, ai diversi target di riferimento, e dovranno essere, altresì, coerenti anche con quanto già attivato nell'Istituto

Il Fornitore, nel processo/metodologia proposto per questo servizio, dovrà prevedere almeno le Fasi/prodotti di seguito specificati.

### Fase 1. Assessment

In questa fase il Fornitore dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:



- analisi delle attuali logiche, modalità e strumenti di diffusione dell'Istituto;
- analisi della cultura “obiettivo” e dei valori dell'Istituto definiti nell'ambito del Lotto 2 “Sistema di Gestione e Sviluppo del Personale”;
- rilevazione delle iniziative di diffusione della Cultura e dei Valori già attivate dall'Istituto a sostegno del cambiamento

### Fase 2. Progettazione e realizzazione

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- definizione della strategia di diffusione della cultura e dei valori e di coinvolgimento del personale, delle azioni e degli strumenti che si prevede di realizzare e dei risultati che si prevede di raggiungere ;
- definizione, progettazione e realizzazione degli interventi/strumenti che dovranno essere utilizzati (eventi, video, comunicati, screen saver, cartellonistica, gadget, ecc. sia in forma tradizionale che multimediale) per l'implementazione del Piano di Diffusione.
- Definizione, progettazione ed eventuale realizzazione di strumenti a supporto di una identità comune e di collettività professionali (forum, instant messaging, videoconferencing su PC.
- progettazione di un sistema strutturato di monitoraggio, continuativo e sistematico, dell'efficacia delle azioni di diffusione intraprese;

### Fase 3. Attuazione

L'articolazione della fase dovrà prevedere almeno le seguenti principali attività e prodotti:

- predisposizione di un piano di dettaglio per la diffusione della cultura e dei valori presso la popolazione target che descriva per ogni singola azione che si prevede di realizzare almeno: obiettivi, attori, target, tempi, canali, strumenti, risorse necessarie e indicatori di risultato;
- implementazione del Piano di Diffusione
- realizzazione delle attività di monitoraggio e valutazione dei risultati delle iniziative di diffusione, identificazione criticità e definizione e realizzazione azioni correttive;
- gestione di eventuali attività di moderazione o di redazione continuativa necessarie a mantenere attive iniziative di comunicazione persistenti.

## **5.2 DURATA**

Il periodo complessivo di durata contrattuale del Lotto 4 è di 24 mesi. Come data di inizio attività si definisce la data di sottoscrizione del contratto.

### 5.3 DIMENSIONAMENTO, MIX E MODALITÀ DI REMUNERAZIONE

Per i servizi oggetto del Lotto 4 l'impegno globale è valutato pari a 655 giorni persona, ripartiti secondo il seguente mix di figure professionali:

<b>Figura professionale</b>	<b>Giorni/persona</b>
Capo progetto	59
Consulente senior	160
Esperto di eventi	79
Consulente	336
<b>Totale</b>	<b>634</b>

Nel compilare l'offerta economica il Fornitore non potrà modificare tale stima dimensionale.

Le attività saranno misurate sulla base dei giorni persona effettivamente utilizzati nell'erogazione dei servizi e remunerate in base alle relative tariffe indicate nel contratto.

### 5.4 PROFILI PROFESSIONALI

Le figure professionali proposte dovranno fare riferimento ai profili di seguito descritti.

Per cultura equivalente si intende il possesso di almeno 3 anni addizionali di esperienza professionale nel settore di riferimento.

<b>CAPO PROGETTO</b>
<b>Esperienza:</b> Laurea o cultura equivalente. Esperienza professionale di almeno 10 anni nella realizzazione di progetti di comunicazione. Almeno 10 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi, preferibilmente in ambito Pubblica Amministrazione Italiana.
<b>Ruolo</b> Garantisce il coordinamento dell'intero team di lavoro assicurando la coerenza delle linee strategiche definite in accordo con l'Istituto ed è responsabile dei risultati della fornitura. In particolare ha competenze e responsabilità nelle attività di: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pianificazione complessiva del progetto e allocazione delle risorse necessarie</li><li>• Supervisione delle attività progettuali e monitoraggio delle scadenze</li><li>• Gestione dei rapporti con i Referenti dell'Istituto</li><li>• Soluzione delle problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione dei progetti affidati, allineandosi costantemente con i responsabili dei progetti e con il committente.</li></ul>

<b>CONSULENTE SENIOR</b>
--------------------------

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 7 anni nello sviluppo di messaggi chiave, nella definizione/individuazione dei target diretti e degli intermediari e in generale nella definizione e implementazione di piani di comunicazione.

Almeno 5 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi.

**Ruolo**

Apporta la propria esperienza nell'ambito delle attività di comunicazione di progetto garantendo la supervisione ed il coordinamento delle attività previste per lo svolgimento dei servizi del Lotto. In particolare:

- Cura gli aspetti sia tecnici che gestionali delle attività previste dalla pianificazione di progetto
- Indirizza, coordina e controlla il lavoro svolto dai Consulenti
- E' in grado di rapportarsi con gli utenti e con i Referenti dell'Istituto
- Risolve le problematiche di processo e organizzative che si presentano durante l'esecuzione delle attività loro affidate

**ESPERTO DI EVENTI**

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 10 anni nel settore di produzione eventi. E' titolo preferenziale l'esperienza nella realizzazione di tali eventi per la Pubblica Amministrazione. Italiana.

Ha una forte esperienza in interventi comunicativi in eventi di rilevanza anche nazionale.

Esperienza di sviluppo di messaggi chiave, nella definizione/individuazione dei target diretti e degli intermediari e in generale nella definizione e implementazione di piani di comunicazione.

**Ruolo**

Garantisce il coordinamento della progettazione e della realizzazione dei singoli eventi, della produzione di oggetti multicanale e della loro gestione all'interno dei palinsesti. In particolare ha competenze e responsabilità nelle attività di:

- Pianificazione complessiva degli eventi e dei prodotti, anche audiovisivi, garantendo il rispetto delle scadenze e della qualità del prodotto
- Scrittura di sceneggiature coerenti con gli obiettivi di comunicazione del Progetto in oggetto
- Attività di individuazione delle location e di sopralluogo per la realizzazione degli interventi
- Gestione dei rapporti con il capoprogetto e con i Referenti dell'Istituto

**CONSULENTE**

**Esperienza:**

Laurea o cultura equivalente.

Esperienza professionale di almeno 4 anni.

Almeno 3 anni di esperienza nella specifica funzione su progetti complessi.

Possiede adeguata conoscenza su tecniche e metodologie di realizzazione di azioni di comunicazione e di gestione eventi.

**Ruolo**

Contribuisce al corretto svolgimento delle attività previste nel piano di progetto nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti. In particolare:

- Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto
- E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Istituto

## **6. MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA**

### **6.1 GESTIONE DELLA FORNITURA**

Per ogni Lotto, l'esecuzione ed il controllo della fornitura avverranno attraverso un'attività continua di pianificazione e consuntivazione di cui il Piano di progetto è lo strumento di riferimento.

Il Piano generale del progetto di cambiamento sarà redatto e mantenuto a cura del fornitore del Lotto 1. Tale Piano, approvato dall'Istituto, costituirà il riferimento cui dovranno conformarsi i differenti Piani di progetto di ciascun Lotto.

La prima versione del Piano generale del progetto dovrà essere consegnata entro 15 giorni solari dall'inizio delle attività contrattuali, unitamente alla prima versione degli standard complessivi individuati nell'ambito delle attività di cui al § 2.1.2.

#### **6.1.1 Pianificazione**

Per ciascun Lotto, il Fornitore deve predisporre il Piano di Progetto contenente il dettaglio di tutte le componenti della fornitura in modo tale da consentire il controllo in ogni momento dello stato reale di esecuzione della fornitura. In particolare il Piano di progetto dovrà contenere i piani operativi inerenti le attività previste, i tempi necessari al completamento delle singole attività, le responsabilità e le risorse associate alle attività, le milestones, ecc.

Per ogni Lotto, il Fornitore dovrà consegnare il Piano di progetto iniziale entro 30 giorni solari dalla data di inizio attività.

In particolare, tale Piano di Progetto iniziale dovrà contenere i curricula vitae nominativi di tutte le risorse che si prevede di impiegare nel progetto (con la sola eccezione dell'attività di realizzazione del Sistema di Skill Inventory del Lotto 2), anche di quelle che non saranno immediatamente operative. Entro la data di presentazione del Piano di progetto

Ciascun Piano di Progetto dovrà essere approvato dall'Istituto prima di diventare operativo. L'INPDAP provvederà a comunicare al Fornitore la propria determinazione in merito all'approvazione del Piano. Nel caso in cui l'INPDAP chieda delle modifiche al Piano, il Fornitore dovrà provvedere tempestivamente a consegnare la nuova versione del documento.

Successivamente, nel corso della fornitura, sarà cura del Fornitore comunicare e concordare con l'Istituto ogni eventuale ripianificazione delle attività, aggiornando il Piano di lavoro. Tale ripianificazione verrà formalizzata sotto forma di verbale.

Il Piano di lavoro e le sue modifiche, come formalizzate nei verbali, rappresentano l'impegno del Fornitore, accettato da INPDAP, su stime, tempificazione delle attività e relative date di consegna dei prodotti.

#### **6.1.2 Consuntivazione e Controllo avanzamento**

Per gli oggetti di fornitura, il Fornitore dovrà predisporre mensilmente il documento di “Stato Avanzamento Lavori (SAL)”. Tale documento, oltre che la consuntivazione delle attività svolte con regolamentazione a tempo e spesa dovrà riportare indicazioni sulle attività concluse ed in corso, sugli eventuali criticità/ritardi, sulle relative azioni di recupero e razionali dello scostamento. Le eventuali osservazioni sui contenuti di tale documento e le conseguenti modifiche saranno formalizzate sotto forma di verbale o altra comunicazione scritta.

Con i SAL verranno inoltre prodotti da parte del Fornitore tutti i documenti necessari alla verifica dei livelli di servizio erogati per il progetto (check list, presenze/assenze delle risorse, tempi di consegna dei prodotti, ecc.)

### 6.1.3 Fasi/prodotti dei singoli servizi

Di seguito si riporta una tabella di sintesi, articolata con riferimento ai singoli lotti, che evidenzia per i singoli servizi i prodotti minimali da realizzare e la tempistica di consegna.

<b>LOTTO 1</b>		
<b>Servizio</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Consegna</b>
Gestione del Lotto	Piano di progetto	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	Piano di Qualità	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	SAL	Mensile
Program management	Piano di Progetto generale	Entro 15 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	Relazione periodica dello stato di avanzamento lavori del progetto	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto
	Piano dei rischi	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
Definizione standard	Linee guida delle metodologie e degli standard progettuali	Entro 15 giorni dalla data di inizio attività
	Rapporto utilizzo metodologie e standard progettuali	Trimestrale

<b>LOTTO 1</b>		
Sistema di governo e controllo	Master repository Procedura di alimentazione del sistema di master repository	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto
Supporto all'integrazione dei servizi	Rapporto sul coordinamento e l'integrazione delle diverse iniziative progettuali avviate dall'ente  Piano delle azioni correttive da attivare in relazione alle criticità di integrazione emerse	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto

<b>LOTTO 2</b>		
<b>Servizio</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Consegna</b>
Gestione del Lotto	Piano di progetto	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	Piano di Qualità	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	SAL	Mensile
Cultura e valori	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto
Modello di gestione e sviluppo del personale	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto
Sistema di Skill inventory	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto

<b>LOTTO 3</b>		
<b>Servizio</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Consegna</b>
Gestione del Lotto	Piano di progetto	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	Piano di Qualità	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni

<b>LOTTO 3</b>		
	SAL	Mensile
Modello dei processi dell'Istituto	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto

<b>LOTTO 4</b>		
<b>Servizio</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Consegna</b>
Gestione del Lotto	Piano di progetto	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	Piano di Qualità	Entro 30 giorni dalla data di inizio attività e, successivamente, a seguito di variazioni
	SAL	Mensile
Azioni di comunicazione	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto
Diffusione della cultura e dei valori	Deliverables specifici di ogni fase	Secondo quanto riportato nel Piano di progetto

**Tabella 1 – Servizi della fornitura - Principali prodotti**

Tutti i prodotti previsti devono essere consegnati entro le date definite nel Piano di progetto. I prodotti devono essere approvati dall'Istituto.

#### **6.1.4 Monitoraggio del Progetto**

Il monitoraggio del progetto, in coerenza con la circolare AIPA CR/38 del 28.12.2001 e successive modifiche e integrazioni, sarà effettuata da uno specifico organismo distinto da Fornitore e Strutture Tecniche dell'Istituto responsabili delle attività.

Il Fornitore si impegna a prestare la massima collaborazione e a fornire tutti i documenti necessari alle attività di controllo a partire dalla data di inizio di esecuzione delle attività.

#### **6.2 LUOGO DI LAVORO**

Le attività oggetto del presente Capitolato saranno svolte presso le sedi dell'Istituto.



Le sedi presso le quali effettuare i servizi saranno indicate dall'Istituto all'avvio della fornitura ed eventuali variazioni di sede saranno comunicate di volta in volta durante il periodo di validità del contratto. Le sedi si intendono dislocate sul territorio del comune di Roma.

Gli ambienti messi a disposizione saranno disponibili nel normale orario di lavoro. Per esigenze straordinarie potrà essere congiuntamente definito un ampliamento dell'orario di disponibilità.

Il Fornitore potrà effettuare specifiche attività presso le proprie sedi, previa autorizzazione dell'Istituto, senza che questo comporti oneri aggiuntivi all'INPDAP.

### **6.3 ORARIO DEI SERVIZI**

Per i servizi che si svolgono presso l'Istituto viene richiesto il seguente "Orario standard di Servizio":

- giorni lavorativi Lun – Ven 8,30 – 17,30

### **6.4 INFRASTRUTTURE MESSE A DISPOSIZIONE DALL'ISTITUTO**

L'Istituto metterà a disposizione del fornitore le infrastrutture necessarie all'esecuzione della fornitura comprendenti, in linea generale: i locali per i gruppi di lavoro, la strumentazione tecnica di supporto necessaria alla realizzazione del sistema di skill inventory di cui al par. 3.1.3, per tutta la durata del progetto.

Inoltre, l'Istituto renderà disponibili le infrastrutture dove andranno installati il sistema per la gestione del progetto, che dovrà essere resa disponibile nell'ambito del Lotto 1, e il sistema di skill inventory.

L'Istituto ha definito una architettura tecnica di riferimento che individua due scenari architetturali distinti: in ambito RISC UNIX e Intel Microsoft.

Le soluzioni software fornite dovranno garantire piena compatibilità con uno dei due scenari, come di seguito descritti.

#### Architettura UNIX

L'architettura prevista è organizzata su tre livelli:

- Web Server,
  - Intel con sistema operativo Linux
- Application Server
  - processore risc) con sistema operativo AIX 5.2 o successivi
  - IBM WebSphere Network Deployment versione 5.1.1.3 o successive
- DB Server
  - Processore Risc con sistema operativo AIX 5.2 o successivi
  - Oracle 10g

### Architettura Intel

I sistemi Intel sono configurati in ambiente Microsoft Windows 2003 in architettura Active Directory.

Tutte le soluzioni software dovranno essere integrate all'interno dell'architettura tecnica complessiva dell'Istituto, in particolare:

- i servizi dovranno essere fruibili ed integrati all'interno del Portale Intranet dell'Istituto;
- le soluzioni offerte dovranno integrarsi con la soluzione di Access ed Identity management individuata dall'Istituto basata sui prodotti software di seguito descritti:
  - CA eTrust Site Minder per le componenti di controllo accessi e single sign-on
  - SUN JAVA System Identity Manager per le funzionalità di gestione degli utenti/identità.

## **7. QUALITÀ DELLA FORNITURA**

La qualità della fornitura dovrà essere assicurata dal Fornitore, rispettando i criteri di qualità del proprio processo, e con l'applicazione del Piano della Qualità.

### **7.1 IL PIANO DI QUALITÀ**

Il Piano di Qualità sarà redatto dal Fornitore sulla base del proprio manuale di qualità e costituirà il riferimento per le attività di verifica e validazione svolte dal Fornitore, all'interno dei propri gruppi di lavoro.

Il Piano di Qualità dovrà contenere, almeno, le seguenti sezioni:

- organizzazione della fornitura, in cui dovranno essere definiti ruoli e responsabilità
- metodologie e tecniche utilizzate
- dettaglio della documentazione di progetto prevista e step temporali di approvazione suggeriti
- livelli di servizio, metriche e modalità di misurazione/rilevazione.

Il Piano, la cui prima versione dovrà essere presentata all'Istituto entro 15 giorni dall'inizio delle attività, , dovrà essere approvato dall'Istituto prima di diventare operativo. Le eventuali modifiche richieste dall'Istituto saranno tempestivamente recepite.

Il Piano della Qualità potrà essere aggiornato in corso d'opera. Gli aggiornamenti potranno essere proposti dal Fornitore e dovranno essere approvati dall'Istituto prima di diventare operativi.

Il Piano della Qualità dovrà basarsi sugli indicatori di qualità specifici per la fornitura dettagliati nei paragrafi seguenti.

### **7.2 I LIVELLI DI SERVIZIO**

Nel seguito sono riportati i livelli di servizio validi per tutti i lotti di fornitura.

---

CP2 - Adeguatezza delle risorse

<b>Codice</b>	CP2		
<b>Caratteristica</b>	Gestione delle risorse umane	<b>Aspetto da valutare</b>	Adeguatezza delle risorse
<b>Unità di misura</b>	percentuale	<b>Fonte dati</b>	Lettere di richiesta sostituzione da parte dell'Amministrazione
<b>Periodo di riferimento</b>	Un anno	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero di sostituzioni richieste formalmente dall'Amministrazione (sostituzioni) Numero medio di risorse utilizzate dal Fornitore nel periodo di riferimento (risorse)		
<b>Regole di campionamento</b>	Si considerano tutte le risorse adoperate sulla fornitura e tutte le sostituzioni richieste formalmente dall'Amministrazione		
<b>Formula di calcolo</b>	Sostituzioni/ risorse * 100		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: al punto % per difetto se la prima cifra decimale è ≤ 0,5 al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è > 0,5		
<b>Valore di soglia</b>	<10%		
<b>Azioni contrattuali</b>	penale		
<b>Eccezioni</b>	nessuna		

CP3 - Tempestività nella sostituzione delle risorse non ritenute idonee da INPDAP

<b>Codice</b>	CP3		
<b>Caratteristica</b>	Gestione delle risorse umane	<b>Aspetto da valutare</b>	Tempestività nella sostituzione delle risorse non ritenute idonee da INPDAP
<b>Unità di misura</b>	percentuale	<b>Fonte dati</b>	Lettere di richiesta sostituzione da parte dell'Amministrazione
<b>Periodo di riferimento</b>	Un anno	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento

<b>Dati elementari da rilevare</b>	Tempo intercorrente tra la richiesta di sostituzione e la presentazione della nuova risorsa (tempo)
<b>Regole di campionamento</b>	Si considerano tutte le risorse adoperate sulla fornitura e tutte le sostituzioni richieste formalmente dall'Amministrazione
<b>Formula di calcolo</b>	Tempo
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: per difetto se la prima cifra decimale è $\leq 0,5$ per eccesso se la prima cifra decimale è $> 0,5$
<b>Valore di soglia</b>	$\leq 5$ giorni lavorativi
<b>Azioni contrattuali</b>	penale
<b>Eccezioni</b>	nessuna

CP4 - Turn over del personale

<b>Codice</b>	CP4		
<b>Caratteristica</b>	Gestione delle risorse umane	<b>Aspetto da valutare</b>	Turn over del personale
<b>Unità di misura</b>	percentuale	<b>Fonte dati</b>	Lettere di sostituzione del Fornitore
<b>Periodo di riferimento</b>	Un anno	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero di sostituzioni non richieste dall'Amministrazione e non dovute a cause non dipendenti né controllabili dal fornitore (sostituzioni) Numero medio di risorse utilizzate dal Fornitore nel periodo di riferimento (risorse)		
<b>Regole di campionamento</b>	Si considerano tutte le risorse adoperate sulla fornitura e tutte le sostituzioni non richieste dall'Amministrazione		
<b>Formula di calcolo</b>	Sostituzioni/ risorse * 100		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: al punto % per difetto se la prima cifra decimale è $\leq 0,5$ al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è $> 0,5$		
<b>Valore di soglia</b>	$\leq 20\%$		
<b>Azioni contrattuali</b>	penale		

<b>Eccezioni</b>	nessuna
------------------	---------

CP5 – Mancata o ritardata consegna del Piano di progetto

<b>Codice</b>	CP5		
<b>Caratteristica</b>	Efficienza	<b>Aspetto valutare da</b>	Mancata o ritardata consegna del Piano di progetto
<b>Unità di misura</b>	Giorni	<b>Fonte dati</b>	Verbali di ripianificazione
<b>Periodo di riferimento</b>	Intera fornitura	<b>Frequenza di misurazione</b>	Alla prima consegna A tutte le riconsegna successive
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data effettiva di consegna (effettiva) Data prevista di consegna (prevista)		
<b>Regole di campionamento</b>	nessuna		
<b>Formula di calcolo</b>	Effettiva - prevista		
<b>Regole di arrotondamento</b>	nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	$\leq 0$		
<b>Azioni contrattuali</b>	penale		
<b>Eccezioni</b>	nessuna		

CP6 - Ritardo nella consegna dei prodotti

<b>Codice</b>	CP6		
<b>Caratteristica</b>	Prestazioni temporali	<b>Aspetto valutare da</b>	Ritardo nella consegna di un prodotto rispetto all'ultimo piano di progetto approvato
<b>Unità di misura</b>	Giorni	<b>Fonte dati</b>	Piano di progetto
<b>Periodo di riferimento</b>	Trimestrale	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data prevista di consegna/riconsegna di un prodotto, riportata nell'ultimo Piano di Progetto approvato (prevista) Data di consegna/riconsegna effettiva (effettiva) Numero totale di prodotti da consegnare/riconsegnare nel periodo di riferimento, secondo quanto pianificato nell'ultimo Piano di Progetto approvato (numero_prodotti)		

<b>Regole di campionamento</b>	Devono essere considerati tutti i prodotti da consegnare/riconsegnare nel periodo di riferimento, secondo quanto pianificato nell'ultimo piano di progetto approvato
<b>Formula di calcolo</b>	<p>Durata = effettiva – prevista</p> <p>prodotti_consegnati_alla_data = somma di tutti i prodotti per i quali risulta Durata=0</p> <p>prodotti_consegnati_entro_5_giorni = somma di tutti i prodotti per i quali risulta Durata&lt;= 5 giorni</p> <p>percentuale_prodotti_consegnati_alla_data =              prodotti_consegnati_alla_data / numero_prodotti * 100</p> <p>percentuale_prodotti_consegnati_entro_5_giorni =              prodotti_consegnati_entro_5_giorni / numero_prodotti * 100</p>
<b>Regole di arrotondamento</b>	<p>Il risultato della misura va arrotondato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• al punto % per difetto se la prima cifra decimale è ≤ 0,5</li> <li>• al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è &gt; 0,5</li> </ul>
<b>Valore di soglia</b>	<p>percentuale_prodotti_consegnati_alla_data ≥ 95%</p> <p>percentuale_prodotti_consegnati_entro_5_giorni ≤ 5%</p>
<b>Azioni contrattuali</b>	penale
<b>Eccezioni</b>	nessuna

CP7 - Prodotti consegnati non affetti da rilievi

<b>Codice</b>	CP7		
<b>Caratteristica</b>	Qualità dei prodotti	<b>Aspetto da valutare</b>	Prodotti consegnati non affetti da rilievi
<b>Unità di misura</b>	Su base percentuale	<b>Fonte dati</b>	Lettere di approvazione o di non approvazione di prodotti lettere di rilievo
<b>Periodo di riferimento</b>	Un semestre	<b>Frequenza di misurazione</b>	Al termine di ogni periodo di riferimento

<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero di prodotti consegnati/riconsegnati non affetti da rilievi (corretti) Numero di prodotti consegnati/riconsegnati nel periodo (totale)
<b>Regole di campionamento</b>	Vanno considerati tutti i prodotti previsti dall'ultimo piano di lavoro approvato
<b>Formula di calcolo</b>	Corretti / Totale *100
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: <ul style="list-style-type: none"> <li>• al punto % per difetto se la prima cifra decimale è ≤ 0,5</li> <li>• al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è &gt; 0,5</li> </ul>
<b>Valore di soglia</b>	≥90 %
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale
<b>Eccezioni</b>	Nessuna

CP8 - Ritardo nella consegna dei prodotti affetti da rilievi

<b>Codice</b>	CP8		
<b>Caratteristica</b>	Prestazioni temporali	<b>Aspetto da valutare</b>	Ritardo nella riconsegna dei prodotti affetti da rilievi
<b>Unità di misura</b>	Giorni	<b>Fonte dati</b>	Piano di lavoro
<b>Periodo di riferimento</b>	Un semestre	<b>Frequenza di misurazione</b>	Al termine di ogni semestre
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero di giorni di ritardo nella riconsegna del singolo prodotto corretto da rilievi rispetto ai tempi previsti di consegna (ritardo)  Numero totale di prodotti da riconsegnare corretti da rilievi (prodotti)		
<b>Regole di campionamento</b>	Vanno considerati tutti i prodotti corretti da rilievi consegnati nel periodo di riferimento corrente		
<b>Formula di calcolo</b>	$\Sigma$ ritardo (per tutti i Prodotti))		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	= 0		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale		



<b>Eccezioni</b>	Nessuna
------------------	---------

Nel seguito sono riportati ulteriori livelli di servizio validi solo per il Lotto 2.

In particolare, gli indicatori riportati nelle tabelle seguenti si applicano al servizio di realizzazione dello Skill Inventory.

MC1 - Tempestività di ripristino in esercizio per interventi di categoria 1 e 2

La categoria dell'intervento viene indicata dall'Amministrazione su proposta del fornitore:

- **categoria 1:** “malfunzionamenti per cui è impedito l'uso dell'applicazione o di una o più funzioni”;
- **categoria 2:** “malfunzionamenti per cui è impedito l'uso di una funzione dell'applicazione in alcune specifiche condizioni (ad esempio per alcuni dati di input)”;
- **categoria 3:** “malfunzionamenti per cui non è impedito l'uso delle funzioni”;
- **categoria 4:** “malfunzionamenti di tipo marginale”(non rientranti nelle precedenti tre categorie).

<b>Codice</b>	MC1		
<b>Caratteristica</b>	Ripristino dell'operatività	<b>Aspetto da valutare</b>	Tempestività di ripristino negli interventi di manutenzione correttiva
<b>Unità di misura</b>	Giorni/ore	<b>Fonte dati</b>	Modulo registrazione intervento
<b>Periodo di riferimento</b>	trimestrale	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data/ora di comunicazione al fornitore dell'intervento (inizio) Data/ora di fine esecuzione da parte del fornitore (termine) Numero di interventi di manutenzione correttiva di categoria 1 o categoria 2 chiusi nel periodo di riferimento (Numero_categoria_1_o_2)		
<b>Regole di campionamento</b>	Devono essere considerati tutti gli interventi di manutenzione correttiva di categoria 2 chiusi nel periodo di riferimento		

<b>Formula calcolo</b>	<b>di</b>	<p>Durata = termine – inizio</p> <p>Risolti_entro_12_ore = somma di tutti gli interventi per i quali durata &lt;= 12 ore</p> <p>Risolti_entro_3_giorni = somma di tutti gli interventi per i quali durata &gt; 12 ore e durata &lt;= 3 giorni</p> <p>Risolti_entro_6_giorni = somma di tutti gli interventi per i quali durata &gt; 3 giorni e durata &lt;= 6 giorni</p> <p>A = Risolti_entro_12_ore / Numero_categoria_1_o_2 * 100                      B = Risolti_entro_3_giorni / Numero_categoria_1_o_2 * 100                      C = Risolti_entro_6_giorni / Numero_categoria_1_o_2 * 100</p>
<b>Regole arrotondamento</b>	<b>di</b>	<p>Il risultato della misura va arrotondato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• al punto % per difetto se la prima cifra decimale è ≤ 0,5</li> <li>• al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è &gt; 0,5</li> </ul>
<b>Valore di soglia</b>		<p>A ≥ 90%</p> <p>B ≤ 5%</p> <p>C ≤ 5%</p>
<b>Azioni contrattuali</b>		penale
<b>Eccezioni</b>		nessuna

MC2 - Tempestività di ripristino in esercizio per interventi di categoria 3 o 4

<b>Codice</b>	MC2		
<b>Caratteristica</b>	Ripristino dell'operatività	<b>Aspetto da valutare</b>	Tempestività di ripristino negli interventi di manutenzione correttiva
<b>Unità di misura</b>	Giorni/ore	<b>Fonte dati</b>	Modulo registrazione intervento
<b>Periodo riferimento</b>	trimestrale	<b>Frequenza di misurazione</b>	Una volta al termine del periodo di riferimento

<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data/ora di comunicazione al fornitore dell'intervento (inizio) Data/ora di fine esecuzione da parte del fornitore (termine) Numero di interventi di manutenzione correttiva di categoria 3 o 4 chiusi nel periodo di riferimento (Numero_categoria_3_o_4)
<b>Regole di campionamento</b>	Devono essere considerati tutti gli interventi di manutenzione correttiva di categoria 3 chiusi nel periodo di riferimento
<b>Formula di calcolo</b>	Durata = termine – inizio  Risolti_entro_3_giorni = somma di tutti gli interventi per i quali durata <= 3 giorni  Risolti_entro_5_giorni = somma di tutti gli interventi per i quali durata > 3 giorni e durata <= 5 giorni  Risolti_entro_10_giorni = somma di tutti gli interventi per i quali durata > 5 giorni e durata <= 10 giorni  $A = \text{Risolti\_entro\_3\_giorni} / \text{Numero\_categoria\_3\_o\_4} * 100$ $B = \text{Risolti\_entro\_5\_giorni} / \text{Numero\_categoria\_3\_o\_4} * 100$ $C = \text{Risolti\_entro\_10\_giorni} / \text{Numero\_categoria\_3\_o\_4} * 100$
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: <ul style="list-style-type: none"> <li>• al punto % per difetto se la prima cifra decimale è ≤ 0,5</li> <li>• al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è &gt; 0,5</li> </ul>
<b>Valore di soglia</b>	A ≥ 90% B ≤ 5% C ≤ 5%
<b>Azioni contrattuali</b>	penale
<b>Eccezioni</b>	nessuna