

ALLEGATO 6

CAPITOLATO TECNICO

**per l'acquisizione dei servizi di consulenza a supporto della
digitalizzazione del Dipartimento dell'Amministrazione Generale,
del Personale e dei Servizi del Tesoro**

SOMMARIO

1	INTRODUZIONE.....	3
2	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	4
2.1	Premessa.....	4
2.2	Le principali iniziative	5
2.3	Dallo sviluppo IT allo sviluppo strategico	8
3	OGGETTO DELLA FORNITURA	9
3.1	Consulenza strategica a supporto della digitalizzazione del IV Dipartimento.....	9
3.2	Consulenza organizzativa a supporto della digitalizzazione del IV dipartimento ...	10
3.2.1	Supporto al monitoraggio delle iniziative	10
3.2.2	Analisi organizzativa e/o di processo.....	11
3.2.3	Definizione delle linee guida per il change management	14
3.2.4	Supporto all'organizzazione del Dipartimento	15
3.3	Dimensionamento e durata.....	15
3.4	Profili Professionali.....	17
4	MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA	21
4.1	Modalità di esecuzione dei servizi	21
4.1.1	Modalità continuativa.....	22
4.1.2	Modalità progettuale	22
4.2	Gestione della fornitura.....	23
4.3	Qualità	24
4.3.1	Requisiti di qualità	24
4.4	Modalità di consegna e di approvazione dei deliverables.....	25
4.4.1	Vincoli temporali sulle consegne	25
4.4.2	Modalità di approvazione.....	26
4.5	Modalità di gestione delle miglitorie presentate nell'offerta tecnica	26
4.6	Trasferimento di know-how	28
4.7	Strumenti di Documentazione	28
4.8	Luogo di lavoro	28
4.9	Standard.....	29
4.10	Deliverables della fornitura.....	29
5	CONTENUTI DEI DELIVERABLES	30
5.1	Piano di lavoro	30
5.2	Stato Avanzamento Lavori.....	31
5.3	Rendicontazione risorse per attività	31
5.4	Informazioni di riepilogo	32
5.5	Documenti di progetto.....	32
5.6	Presentazioni	32
5.7	Piano della Qualità della Fornitura.....	33
5.8	Indice della consegna	36
5.9	Indice dei deliverables consegnati.....	36

1 INTRODUZIONE

Il presente capitolato ha lo scopo di definire le caratteristiche e i requisiti relativi all'affidamento dei servizi di consulenza strategica ed organizzativa relativi alla realizzazione di soluzioni a supporto del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Tesoro, oggi IV Dipartimento del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La fornitura è articolata in un unico lotto.

Con il termine **“Consip”** va intesa la CONSIP S.p.A. a socio unico.

Con il termine **“DAG”** o **“Amministrazione”** va inteso il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Tesoro (IV Dipartimento del Ministero dell'Economia e delle Finanze).

Con il termine **“Fornitore”** va intesa l'impresa aggiudicataria della fornitura oggetto del presente capitolato.

Con il termine **“MEF”** va inteso il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il capitolato si completa dei seguenti allegati:

Allegato A: Requisiti di qualità specifici della fornitura

Allegato B: Raccoglitore standard specifici per la fornitura

Per la descrizione della struttura organizzativa e delle competenze degli uffici del Ministero dell'Economia e delle Finanze si rimanda alla voce “organigramma” presente nella home page del sito www.mef.gov.it

2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 Premessa

Il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Tesoro (DAG) è una struttura di supporto che eroga servizi specialistici rivolti sia all'interno della struttura organizzativa del Ministero, sia all'esterno di essa. Pertanto, accanto ad attività tipiche della amministrazione generale, si annoverano servizi erogati a favore di altre Amministrazioni come il supporto metodologico e strumentale alla razionalizzazione del sistema pubblico di approvvigionamento (URAPA), servizi on line legati alla gestione del trattamento economico del personale per il comparto Ministeri e della scuola attraverso il Service Personale Tesoro e servizi forniti direttamente ai cittadini come la gestione dei trattamenti pensionistici di guerra e delle invalidità civili attraverso le 103 Direzioni Provinciali dei Servizi Vari.

Il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Tesoro (DAG) ha competenze nelle seguenti aree:

- promozione di attività volte allo studio della qualità dei processi e dell'organizzazione, ai fini di attivare sperimentazioni e progetti di rinnovamento, applicati sia sulla realtà interna, in tema di gestione delle risorse umane e strumentali, sia su quella volta a servizi resi a utenti esterni;
- gestione delle risorse umane, in termini di assunzioni, trattamento giuridico ed economico, pensionamento del personale, formazione, relazioni sindacali, contrattazione, mobilità e trasferimenti;
- servizio delle pensioni di guerra ed assegni vari a categorie particolari;
- servizi relativi all'erogazione di trattamenti economici a carico del bilancio dello Stato, ovvero, mediante convenzione, all'erogazione di trattamenti economici a carico di altre amministrazioni pubbliche;
- coordinamento dell'attività relativa all'attuazione del progetto di razionalizzazione delle acquisizioni di beni e servizi nella Pubblica Amministrazione;
- supporto delle conferenze di coordinamento ed indirizzo previste dall'articolo 8 del DPR 20/02/1998, n.38 e degli altri organi collegiali del Ministero per i quali non sia prevista una specifica struttura di servizio nell'ambito degli altri Dipartimenti, ovvero presso gli uffici di diretta collaborazione con l'organo di direzione politica;
- definizione delle specifiche esigenze funzionali e delle conseguenti prestazioni e modalità operative che devono essere assicurate, nell'ambito del sistema informativo integrato del Ministero, per lo svolgimento dei compiti istituzionali del Dipartimento; collaborazione e supporto per l'elaborazione delle relative procedure e per le verifiche di funzionalità dei servizi e dei processi informatici riguardanti le materie di competenza.

2.2 Le principali iniziative

Coerentemente con il compito istituzionale sopra descritto, il DAG ha sviluppato:

- un sistema integrato per la gestione del personale (SIAP e SPT)
- un sistema integrato per la gestione elettronica dei documenti (SIGED)
- un sistema di controllo di gestione

Nel seguito sono sinteticamente descritte le principali iniziative progettuali correlate a tali sistemi.

Sistema Informativo per l'Amministrazione del Personale (SIAP)

Il SIAP è un sistema integrato, di supporto a tutti gli uffici del Ministero che partecipano ai processi di gestione amministrativa e giuridico-economica del personale, in grado di centralizzare e rendere immediatamente disponibili tutte le informazioni riguardanti il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze, sia quello impegnato presso le sedi centrali, che quello impegnato presso le sedi periferiche.

Gli utenti del sistema sono costituiti da:

- Uffici del Servizio Centrale del Personale - gestione amministrativa e giuridica del personale del MEF
- Uffici dei Servizi Dipartimentali per gli Affari Generali, il Personale e la Qualità dei Processi e dell'Organizzazione - assegnazione del personale alle Direzioni Generali., monitoraggio del personale del Dipartimento, gestione dei contrattisti e dei consulenti, validazione dati verso il Servizio Centrale del Personale.
- Direzioni Generali - assegnazione del personale agli Uffici, variazione informazioni anagrafiche, monitoraggio del personale della Direzione
- Uffici di servizio - gestione presenze/assenze, trasmissione comunicazioni e istanze dei dipendenti

Per un totale di circa 2.000 utenti dislocati su tutto il territorio nazionale.

Nel corso dello sviluppo del progetto, considerando le caratteristiche del sistema già realizzato si è ritenuto che il SIAP potesse essere oggetto di un intervento di standardizzazione, volto a farlo evolvere verso un sistema generalizzato per l'amministrazione del personale pubblico (SIAP*), che potesse rispondere alle esigenze di autonomia gestionale dei singoli Dipartimenti e potesse essere eventualmente proposto anche in altri contesti della Pubblica Amministrazione; il SIAP* si configura quindi come un prodotto "autonomo" che potrà evolvere nel tempo a fronte di modifiche normative comuni.

Service Personale Tesoro (SPT)

SPT è il sistema informativo per il trattamento delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione.

I servizi forniti da SPT si riferiscono a due aree funzionali: *stipendi e pensioni di guerra*.

La prima area include la gestione economica del personale (elaborazione, stampa e liquidazione degli stipendi, ed elaborazione del CUD), gli adempimenti fiscali e contributivi, l'applicazione automatizzata della normativa fiscale e contributiva e dei contratti del pubblico impiego e l'invio di dati a banche dati esterne.

Relativamente alla seconda area il sistema SPT gestisce gli indennizzi riconosciuti a militari e civili che hanno perso la vita o riportato invalidità in azioni di guerra o nell'utilizzo di ordigni bellici.

Gli utenti del sistema sono costituiti da:

- Amministrazioni centrali - 30 amministrazioni gestite per le competenze fisse di cui 21 utilizzano SPT anche per le competenze accessorie
- 103 Direzioni Provinciali dei Servizi Vari - provvedono alla liquidazione delle competenze fisse del personale periferico delle amministrazioni centrali e del personale della scuola e di altri organismi della Pubblica Amministrazione. e delle competenze accessorie per il solo personale periferico del MEF
- Uffici Centrali di Bilancio - utilizzano SPT per le attività istituzionali di verifica e controllo del trattamento economico del personale della Pubblica Amministrazione

Per un totale di circa 3.800 utenti dislocate su tutto il territorio nazionale

Attualmente si sta lavorando alla migrazione dell'applicazione su web per consentire l'accesso al sistema ad un maggior numero di utenti e per fornire servizi direttamente agli amministratori (consultazione su web del modello CUD, della busta paga,...)

Le competenze acquisite nel corso degli anni e lo stato evolutivo del sistema permettono di tendere all'obiettivo di ricondurre ad unitarietà la gestione del trattamento economico del personale della Pubblica Amministrazione per il comparto "Ministeri" realizzando un Service che le Amministrazioni possono utilizzare come supporto alla loro attività.

Sistema Integrato per la Gestione Documentale (SIGED)

Il SIGED è un sistema per l'informatizzazione delle attività di protocollazione e gestione dei documenti.

Tale sistema è stato implementato anche in accordo con la normativa vigente che prevede che le Pubbliche Amministrazioni provvedano a dotarsi di sistemi per automatizzare il flusso documentale nel suo complesso, anche attraverso l'utilizzo di strumenti per la trasmissione telematica dei documenti in rete come la posta elettronica.

Attraverso il SIGED si ottiene una gestione unica o coordinata dei documenti, per aree organizzative omogenee, un servizio di certificazione relativo alla ricezione di documenti ed una gestione dei provvedimenti Amministrativi.

Ad oggi il sistema viene utilizzato principalmente per il protocollo (anche se non ancora per tutti i Dipartimenti), come supporto ai processi amministrativi ed ai relativi flussi documentali inerenti all'attività pre-legislativa di competenza della Ragioneria Generale dello Stato e per il Workflow Dirigenti (per l'automazione del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi personali dei dirigenti non apicali del DAG, sia centrali che periferici).

Attualmente gli Utenti del sistema sono costituiti dalle strutture centrali e periferiche per un totale di circa 8.000 utenti.

Sistema Controllo di Gestione

Il sistema Controllo di Gestione è lo strumento che consente di monitorare l'impiego delle risorse utilizzate nella gestione in termini di efficienza, efficacia ed economicità, al fine di migliorare i processi amministrativi in funzione dell'obiettivo stabilito. In tal modo si determina la qualità del servizio (in termini di capacità di soddisfare le aspettative del cliente), nel rispetto degli obiettivi generali del Ministero. A tal fine, il sistema di controllo di gestione fornisce dati economici e quantitativi ai responsabili delle unità organizzative (Centri di Responsabilità e Centri di Costo), con l'obiettivo di:

- verificare la coerenza tra obiettivi assegnati e risorse disponibili in fase di pianificazione;
- monitorare l'andamento della gestione;
- evidenziare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi fissati;
- supportare la scelta delle possibili azioni correttive.

Gli utenti del sistema sono costituiti da:

- Controller dipartimentali e staff
- Imputatori di dati (sia economici, sia quantitativi)
- Utilizzatori della reportistica

Per un totale di circa 1.200 utenti dislocati su tutto il territorio nazionale.

2.3 Dallo sviluppo IT allo sviluppo strategico

In linea con il processo di informatizzazione e di semplificazione dei processi amministrativi e coerentemente alle Direttive Ministeriali in materia di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, il Dipartimento dell'Amministrazione Generale del Personale e dei Servizi del Tesoro, con il supporto di Consip, ha avviato negli ultimi anni, nonché pianificato per i prossimi, molteplici iniziative rivolte al miglioramento delle attività in specifici ambiti ed alla diffusione della cultura del lavoro in rete.

Attualmente, è maturata la consapevolezza della necessità di capitalizzare le esperienze fatte ed i risultati conseguiti per tendere verso una fase di sviluppo strategico dell'organizzazione e degli strumenti a supporto del Dipartimento dell'Amministrazione Generale del Personale e dei Servizi del Tesoro.

In particolare, l'obiettivo che ci si prefigge è quello di avvalersi dell'analisi strategica a supporto delle soluzioni IT, per razionalizzare l'esistente ed indirizzare le scelte future garantendo sempre più l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli investimenti e tendendo verso uno scenario in cui, in modo sinergico, tutti i processi e le informazioni siano rese disponibili in rete ("digitalizzazione del Dipartimento").

L'evoluzione del sistema informativo è partita da una fase di sviluppo emergente che ha riguardato la realizzazione delle infrastrutture, dei servizi di base e delle applicazioni con l'obiettivo di migliorare le attività in specifici ambiti e diffondere la cultura del lavoro in rete; si è poi passati ad una fase, attualmente in corso, di razionalizzazione dei processi, delle infrastrutture e dei sistemi finalizzata a garantire la totale coerenza e sinergia tra le soluzioni. Nella fase di sviluppo emergente l'approccio seguito è stato prevalentemente di tipo bottom-up perché legato alla necessità di soddisfare rapidamente specifiche esigenze utente e quindi dando luogo ad "isole applicative" non sempre completamente integrate.

L'attuale fase evolutiva riguarda la presa di consapevolezza della necessità di razionalizzare l'esistente garantendo, secondo un approccio top-down, una visione sistemica delle soluzioni incanalandole all'interno di regole comuni di gestione attraverso un chiaro sistema di governance che definisca ruoli, responsabilità e processi decisionali.

In una prospettiva sistemica il processo di cambiamento organizzativo e le soluzioni a supporto, pur focalizzandosi su specifici aspetti, non possono non tenere conto delle ottimizzazioni che possono derivare dalle interrelazioni tra tutte le componenti in gioco.

Pertanto, l'obiettivo dell'intervento è quello di implementare il passaggio ad una fase di sviluppo strategico che deve essere caratterizzato dalla capacità di indirizzare soluzioni non solo informatiche ma anche organizzative che supportino l'organizzazione nel cambiamento coerentemente con un disegno strategico complessivo.

Nel seguito vengono dettagliate le principali attività che caratterizzano l'oggetto della presente fornitura.

3 OGGETTO DELLA FORNITURA

3.1 Consulenza strategica a supporto della digitalizzazione del IV Dipartimento

La consulenza dovrà garantire il supporto necessario all'individuazione delle linee strategiche di evoluzione delle soluzioni IT.

Questa tipologia di intervento, a partire dall'analisi dell'esistente e quindi delle soluzioni già realizzate e/o a piano, mira alla realizzazione/soddisfazione delle esigenze di automazione dell'Amministrazione nell'ottica della organizzazione in rete attraverso l'individuazione e promozione di servizi innovativi e nuovi ambiti di sviluppo dell'IT rivolti al miglioramento in termini di efficienza dei processi ed efficacia ed economicità delle soluzioni individuate.

Relativamente all'individuazione di nuovi progetti e di nuovi ambiti attraverso i quali operare per una maggiore efficacia ed efficienza della Pubblica Amministrazione, è oggetto della fornitura il supporto alla realizzazione di business case delle iniziative individuate. Si richiede alla consulenza strategica la disponibilità ad individuare possibili scenari evolutivi nell'ambito della stessa area tematica ed a suggerire nuovi spunti, mettendo in questo modo a disposizione del committente le conoscenze acquisite in altri contesti simili e rese fruibili grazie ad un network di conoscenza sviluppato dal fornitore per il proprio business.

Il fornitore sarà chiamato a proporre percorsi di implementazione e diffusione delle iniziative in grado di minimizzare le eventuali criticità connesse al cambiamento, elaborando soluzioni attuative che minimizzino e gestiscano eventuali vincoli/rischi esogeni ed endogeni.

In sintesi, tale supporto si concretizzerà nelle seguenti principali attività:

- analisi della situazione attuale e disegno strategico dell'evoluzione;
- business case in merito agli approcci evolutivi;
- benchmark con realtà simili;
- analisi comparative di individuazione di trend nazionali ed internazionali;
- definizione di un piano operativo di comunicazione strategica.
- analisi dei costi/benefici connessi agli investimenti IT sia ex-ante che ex-post in ambito Pubblica Amministrazione.

E' oggetto della fornitura la definizione di un approccio metodologico, attraverso il quale si provvede a supportare le funzioni operative della Consip preposte alla implementazione degli indirizzi definiti a livello strategico, allo scopo di favorire la massima condivisione con l'intera struttura e con l'Amministrazione e la relativa focalizzazione sugli obiettivi assegnati.

Il supporto strategico richiesto si concretizza nella definizione di tutti i documenti di pianificazione strategica ed operativa (ad esempio la stesura del Piano attività e costi annuale), e di tutta quella documentazione a supporto che ne caratterizza l'articolazione.

E' di fondamentale importanza per la presente fornitura che la consulenza strategica faciliti la concretizzazione delle strategie in risultati operativi ed il raggiungimento degli obiettivi complessivi, interfacciandosi efficacemente sia con le strutture interne che con le altre strutture della consulenza organizzativa.

I principali deliverable riguarderanno a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- strategic paper, business plan, presentazioni, relazioni ed articoli;
- Piano attività e costi e documentazione a supporto (con specifico riferimento alle iniziative IT del IV Dipartimento);
- piano di comunicazione strategica;
- approccio metodologico di supporto alle funzioni operative Consip;
- metodologie innovative di analisi costi/benefici ex-ante ed ex-post connessi agli investimenti IT.

Data la rilevanza e la sensibilità delle informazioni gestite, viene richiesta la massima disponibilità, dinamicità, flessibilità e riservatezza per la stesura di strategic paper, presentazioni, business plan, relazioni e la predisposizione di ulteriori documenti che si renda necessario produrre ai fini delle attività svolte.

3.2 Consulenza organizzativa a supporto della digitalizzazione del IV dipartimento

Con riferimento alla consulenza organizzativa ed alle iniziative sia in corso che nuove, l'obiettivo che la fornitura in oggetto si prefigge è assicurare all'Amministrazione il supporto necessario ai fini dello svolgimento delle seguenti attività:

1. supporto al monitoraggio delle iniziative;
2. analisi organizzativa e/o di processo;
3. definizione delle linee guida per il change management;
4. supporto all'organizzazione del Dipartimento.

Le attività di cui ai punti 2 e 3 riguardano sia progetti attualmente in corso, quali a titolo di esempio il Service Personale Tesoro e Sistema di Controllo di Gestione, che nuovi progetti che verranno definiti dall'Amministrazione in relazione alle esigenze di ottimizzazione dei processi interni delle strutture centrali e periferiche; tutti i predetti progetti verranno comunicati successivamente alla stipula del contratto.

Di seguito si esplicitano con maggior dettaglio i contenuti attesi della fornitura, volti a raggiungere gli obiettivi indicati.

3.2.1 Supporto al monitoraggio delle iniziative

E' oggetto della fornitura il supporto a tutte le attività gestite dalla funzione di Program Management della Consip in ordine alle funzioni di controllo e monitoraggio delle iniziative

progettuali IT del IV Dipartimento in termini, a titolo esemplificativo, di costi, tempi, risorse, livelli di servizio erogati complessivi e obiettivi specifici annuali. Tale funzione di controllo, attraverso la focalizzazione sugli obiettivi delineati ad inizio anno, dovrà consentire il tempestivo intervento ai fini della individuazione di eventuali azioni correttive.

E' oggetto della fornitura l'attività di supporto alla revisione della reportistica direzionale prodotta ed alla definizione/revisione degli indicatori di performance dei progetti. L'attività di monitoraggio riguarda la stesura di documenti/presentazioni/SAL (Stato Avanzamento Lavori) direzionali periodici e di eventuali schede specifiche di dettaglio su differenti aree progettuali.

Tale supporto si concretizzerà nelle seguenti principali attività:

- revisione della reportistica direzionale prodotta;
- revisione degli indicatori di performance attualmente monitorati;
- revisione della modalità di impostazione dello stato avanzamento lavori e recovery plan;
- evoluzione del modello di reporting in termini di efficienza ed efficacia;
- elaborazione della reportistica direzionale contenente i KPI per l'analisi ed il monitoraggio dell'IT;
- analisi dei trend e degli scostamenti delle principali variabili di controllo delle iniziative.

3.2.2 *Analisi organizzativa e/o di processo*

L'Amministrazione si propone di ottimizzare alcuni processi amministrativi esistenti ("AS-IS") e di disegnarne di nuovi ("TO-BE") coerentemente con l'evoluzione dell'attuale contesto organizzativo e degli sviluppi informatici per agevolare il raggiungimento di un elevato livello di efficacia ed efficienza.

Le attività attese sono quelle relative alla mappatura dei processi amministrativi, nonché alla loro revisione. Nello svolgimento di tali attività ci si aspetta che il Fornitore utilizzi metodologie di analisi organizzativa avanzate e sperimentate, nonché in grado di facilitare il trasferimento di conoscenza verso gli interlocutori volta per volta indicati e la raccolta ordinata nel tempo degli schemi e delle informazioni rilevanti.

In linea di massima dovranno essere svolte le seguenti macro attività in ottica di re-engineering dei processi:

Analisi della situazione attuale "AS-IS"

In tale ambito il Fornitore, a partire dalla documentazione esistente e tramite interviste, definirà il campo di applicazione e gli aspetti salienti della situazione attuale, identificando il contesto in cui applicare la riorganizzazione, ridefinendo se necessario gli obiettivi strategici che l'Amministrazione intende perseguire nonché le principali aree di miglioramento, i gap

esistenti rispetto ai risultati attesi e la valutazione degli impatti organizzativi e delle iniziative da mettere in atto per minimizzare i rischi.

Tipicamente tale fase comporta interviste semi strutturate e workshop con i principali attori coinvolti nei singoli processi nonché l'analisi di tutta la documentazione utile all'attività in oggetto (documentazione esistente di descrizione del processo, organigrammi, regolamenti, circolari, legislazione di riferimento, ecc.) ai fini dell'individuazione di una mappatura completa del processo e della elaborazione della relativa documentazione tecnica che evidenzia:

- la descrizione del flusso del processo;
- le differenze tra le modalità di lavoro ufficiali e quelle praticate di fatto;
- le attività a basso valore aggiunto e le attività a maggior valore aggiunto;
- la copertura informatica;
- le variabili del processo in termini di numero di risorse coinvolte, ruoli professionali e relative competenze, tempi di attraversamento, volumi di operatività, incidenza degli errori;
- la cultura e la mentalità degli utenti e l'atteggiamento di questi nei confronti del cambiamento, in modo da ottenere il quadro di riferimento su cui la revisione avrà impatto.

Analisi della situazione "TO-BE"

Questa fase ha l'obiettivo di arrivare a formulare il nuovo disegno organizzativo, selezionando l'alternativa più efficace, efficiente ed attuabile.

Sulla base di quanto rilevato nell'analisi AS-IS, si dovrà procedere a definire la struttura cui tendere per il soddisfacimento dei risultati attesi dall'Amministrazione. Ciò comporterà la definizione dei nuovi processi nonché della struttura organizzativa, l'identificazione delle principali responsabilità associate alla struttura e ai ruoli identificati dando evidenza dei miglioramenti di performance attesi.

La revisione dei nuovi processi, sarà effettuata in ottica di:

- eliminazione di fasi di lavoro ridondanti e non indispensabili;
- individuazione di opportunità di riduzione/compressione dei tempi di ciclo;
- verifica della possibilità di parallelizzare invece che sequenzializzare le azioni;
- approccio ai problemi con prospettive nuove;
- esame della possibilità di ridurre o eliminare i confini funzionali (es. ridurre i fenomeni di parcellizzazione del lavoro tra nuclei operativi);
- riduzione/minimizzazione delle funzioni permanenti di controllo;
- "sburocratizzazione" dei processi, cioè semplificazione dei processi di lavoro in modo da rendere la struttura dell'Amministrazione sempre più flessibile.

Sulla base della mappatura dei processi precedentemente svolta e dell'analisi delle criticità individuate devono essere definiti i nuovi modelli dei processi dal punto di vista:

- organizzativo (riallocazione/accorpamento di attività, introduzione di delega, introduzione di meccanismi di comunicazione trasversale, ecc.);
- di processo/procedure (eliminazione, ove possibile, di attività ridondanti, colli di bottiglia e complessità procedurali, snellimento dei controlli, ecc.);
- di coerenza con i sistemi informatici e tecnologici.

I miglioramenti conseguibili attraverso le modifiche proposte devono essere dettagliati per singolo intervento al fine di verificare e misurare in fase di implementazione l'effettivo "assottigliamento" del gap di performance esistente tra la situazione "AS-IS" e quella "TO-BE" definita sulla base dei fattori critici di successo individuati.

Sulla base dei nuovi scenari di ridisegno proposti si procederà poi all'identificazione degli impatti dei nuovi flussi operativi sugli assetti organizzativi, sulle risorse umane e sulle tecnologie.

I relativi indicatori saranno oggetto di monitoraggio nella fase di gestione del cambiamento.

A chiusura della fase "TO-BE", per ogni processo, saranno prodotti i documenti che tratteranno le soluzioni progettuali individuate.

A titolo di esempio, le aree tematiche rispetto alle quali è possibile ipotizzare un intervento di analisi organizzativa e/o di processo nei termini precedentemente descritti sono:

Service Personale Tesoro (SPT)

L'attuale contesto in cui i servizi SPT vengono erogati (cfr. paragrafo 2.2) è caratterizzato da crescente dinamicità, dalla maggior rilevanza assunta dall'utente (in termini di livelli di servizio attesi) nonché dalla continua tendenza alla riduzione delle risorse di carattere finanziario, umano e strumentale. In tale contesto, l'Amministrazione ritiene necessario un approfondimento dell'attuale struttura organizzativa e dei processi correnti di erogazione dei servizi SPT in modo da poter formulare un'ipotesi di revisione organizzativa e di riprogettazione dell'offerta di servizi.

In particolare, gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire riguardano l'ampliamento della gamma dei servizi offerti ed il miglioramento della loro qualità. Da valutare la possibilità di incrementare il numero delle Amministrazioni servite.

Processi di controllo di gestione (programmazione, formulazione del budget, svolgimento e misurazione attività, reporting e valutazione)

Contestualmente alla evoluzione del sistema (cfr. paragrafo 2.2) potrebbe essere necessario analizzare i processi di controllo di gestione in termini di fasi, tempi e modalità in modo da individuare eventuali aree di miglioramento (ad esempio partecipazione attiva dei dirigenti al processo di budgeting, finalizzata ad una maggior responsabilizzazione degli stessi sul

conseguimento delle previsioni) nonché giungere ad una formalizzazione del processo da attuare anche per facilitare la conoscenza e la condivisione delle sue finalità.

In tal senso, dovrebbero essere definiti i tempi e le modalità di elaborazione e diffusione della reportistica di controllo ed anche essere formalizzati gli aspetti di interrelazione con altri processi (ad esempio processo di assegnazione degli obiettivi, budgeting e controllo dei risultati).

Rilevazione e revisione dei flussi documentali

Allo scopo di realizzare nuove applicazioni di documenti e workflow management è necessario procedere all'attività di revisione dei flussi procedurali attualmente presenti presso gli Uffici dell'Amministrazione con particolare attenzione all'analisi del contesto e del clima organizzativo al fine di determinare le condizioni di partenza e la capacità di assorbimento delle future procedure operative da parte degli utenti.

L'importanza del processo è determinante in termini di individuazione delle caratteristiche rilevanti ai fini della sua automazione, dei documenti e dei dati trattati, nonché dell'analisi delle criticità, degli indicatori di performance e della definizione degli ambiti di miglioramento.

3.2.3 Definizione delle linee guida per il change management

Affinché siano massimizzati i benefici e minimizzati i rischi connessi ai cambiamenti organizzativi avviati dall'Amministrazione (anche non relativi al rilascio di soluzioni IT), è necessario individuare tutte le iniziative atte a favorire un'attenta ed efficace gestione del cambiamento.

In tale ambito si richiede al Fornitore di fornire supporto nella individuazione di linee guida per la gestione del cambiamento nonché, ove richiesto, per la loro specializzazione ed applicazione in specifici contesti.

Le principali aree che dovranno essere indirizzate dalle linee guida saranno modalità e tecniche di:

- definizione dei cambiamenti attesi, dei loro obiettivi e delle loro priorità;
- individuazione/creazione delle strutture di riferimento per la realizzazione del cambiamento;
- analisi e gestione delle resistenze e scelta delle leve del cambiamento (comunicazione, formazione, etc.);
- definizione dell'organizzazione, dei processi, delle risorse (anche in termini di competenze) necessari per il cambiamento
- definizione dei piani di realizzazione del cambiamento;
- misurazione e monitoraggio del cambiamento messo in atto.

Per tutte le attività su elencate, l'intervento che viene richiesto può essere sia di natura propositiva (linee guida) che operativa (attuazione, ove richiesto, in specifici casi). La consulenza è chiamata di volta in volta a dare supporto nelle diverse attività in base alle esigenze del momento e dovrà garantire continuativamente la disponibilità di risorse in grado di coprire l'intera gamma di attività di competenza.

3.2.4 Supporto all'organizzazione del Dipartimento

Tale intervento dovrà essere rivolto ad approfondire specifiche tematiche organizzative che di volta in volta saranno definite e fornire supporto nell'implementazione delle soluzioni definite. A titolo esemplificativo ma non esaustivo, tali attività potranno riguardare: il consolidamento della Balance Score Card ed il supporto per la sua implementazione; modalità di valutazione del personale, l'analisi e la revisione organizzativa di specifiche strutture dipartimentali e la stesura del relativo regolamento, la definizione di un modello di rilevazione della customer satisfaction e le politiche di comunicazione dipartimentale anche attraverso l'evoluzione dell'intranet dipartimentale.

In tal senso l'intranet viene considerata come strumento strategico per portare i processi in rete e creare nuovi spazi di collaborazione tra le persone. Coerentemente con tale obiettivo, l'intranet diventa centrale rispetto al sistema informativo ed organizzativo.

L'intranet, pertanto, deve consentire di accedere ad informazioni, documenti, applicazioni, processi interni e servizi al fine di agevolare la collaborazione fra i componenti dell'organizzazione, ridurre i tempi e semplificare lo svolgimento delle attività lavorative, migliorare la gestione dell'informazione e della conoscenza dipartimentale. Ne consegue un miglioramento dell'efficienza e dell'operatività del singolo e quindi dell'intera organizzazione.

È interesse di tutte le organizzazioni che i processi siano svolti in maniera efficace ed efficiente e, a tal fine, l'intranet può diventare uno strumento utile a favorire la collaborazione fra gli attori, facilitare l'accesso ai dati, ridurre le complessità organizzative e semplificare gli aspetti burocratici nell'ottica della “digitalizzazione del Dipartimento”.

La fornitura in oggetto dovrà fornire supporto nell'individuazione ed analisi dei processi da “mettere in rete” attraverso l'intranet definendone i criteri di selezione e l'ambito di applicazione.

Infine sarà oggetto della fornitura, anche con riferimento all'evoluzione dell'intranet, la definizione ed il supporto alle tematiche connesse con la comunicazione dipartimentale ed, in particolare, all'implementazione di un modello di governance.

3.3 Dimensionamento e durata

Fermo restando che il puntuale dimensionamento degli interventi potrà essere determinato solamente in fase di predisposizione del Piano di lavoro, è stato valutato l'impegno complessivo in 3.900 giorni/persona, suddivisi indicativamente in 800 giorni/persona per i

servizi di consulenza strategica e 3.100 giorni/persona per i servizi di consulenza organizzativa.

La durata della fornitura sarà di 18 mesi dalla data di stipula del contratto.

Si precisa che la Consip potrà avvalersi della facoltà di prorogare il contratto per ulteriori 6 mesi da comunicarsi per iscritto al Fornitore prima della scadenza del contratto, fermo restando il buon esito della fornitura con specifico riferimento al rispetto, nei primi dodici mesi di esecuzione del contratto, dei requisiti di qualità specifici della fornitura di cui all'allegato A (anche tenendo conto delle eventuali soglie migliorative offerte), salvo ed ammesso il non rispetto di una sola delle soglie previste in un solo periodo di osservazione. A titolo esemplificativo: rispetto ad uno dei requisiti di qualità, il cui periodo di osservazione è semestrale; nel caso del superamento della soglia prevista in un semestre di osservazione e di rispetto – per l'intera fornitura - di tutti gli altri requisiti di qualità, sarà esercitabile da parte della Consip la facoltà di prorogare il contratto per ulteriori sei mesi.

Diversamente, nel caso in cui anche solo due dei requisiti di qualità di cui all'allegato A non siano rispettati in uno dei periodi di osservazione per ciascuno previsti, la Consip non potrà esercitare la facoltà di prorogare il contratto.

Per le singole tipologie di attività, in relazione alle diverse figure professionali, il fornitore dovrà indicare nell'offerta un mix di figure professionali prendendo a riferimento gli intervalli presentati nelle tabelle seguenti e in modo che, rapportandosi ad una singola giornata lavorativa, rappresenti il 100% del gruppo di lavoro.

Fornitura Consulenza Strategica	Range
Esperto	8% - 12%
Manager	47% - 53%
Consulente Strategico	30% - 45%

Fornitura Consulenza Organizzativa	Range
Capo Progetto	13% - 17%
Consulente Organizzativo Senior	32% - 38%
Consulente Organizzativo	40% - 55%

Si precisa peraltro che, nell'ambito dello svolgimento delle attività e nel limite del corrispettivo, si potranno verificare necessità che potrebbero portare a variazioni del mix offerto. In tal caso, la Consip e il Fornitore provvederanno a concordare, ed a formalizzare nel Piano di Lavoro, secondo le esigenze espresse dalla Consip stessa, il mix delle figure professionali da utilizzare per lo specifico intervento.

Consip assicura, nell'arco temporale di durata del contratto, soltanto lo svolgimento di attività e interventi per un valore non inferiore al 10% dell'intero impegno contrattuale.

3.4 Profili Professionali

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

Esperto

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 15 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, di cui almeno 8 anni di provata esperienza nella specifica funzione su progetti complessi. E' necessaria la conoscenza del settore pubblico, ed in particolare della pubblica amministrazione italiana. Costituisce titolo preferenziale un master post laurea.

Provata esperienza di almeno 6 anni di consulenza strategica su temi riguardanti la definizione di strategie aziendali e di evoluzione dell'information technology ed, in particolare, il disegno di scenari alternativi, la gestione del rischio, lo sviluppo di business case ed il disegno di modelli strategici, con periodi di permanenza continuativa presso lo stesso cliente non inferiore a 8 settimane.

Provata esperienza di almeno 3 anni di consulenza sui processi della pubblica amministrazione, con specifico riferimento ai processi di gestione amministrativa e giuridico-economica del personale e di controllo di gestione.

Provata esperienza di almeno 2 anni di consulenza su temi relativi a promozione e diffusione di soluzioni di informatizzazione complesse e comunicazione strategica.

Ruolo

Garantisce il coordinamento dell'intero team di lavoro, assicurando piena coerenza con le linee strategiche definite in accordo con Amministrazione/Consip. Assicura il commitment delle risorse della consulenza dedicate al servizio in oggetto, garantendo una completa flessibilità in merito alle richieste manifestate oltre che discrezionalità in merito alle funzioni svolte. Riveste un ruolo di super visor in collaborazione alla Consip, assicurando la coerenza evolutiva nel disegno e nell'esecuzione delle iniziative individuate, ed evidenziando con tempestività eventuali problematiche ed ipotesi di soluzioni.

Garantisce, per il tramite della struttura di riferimento della Consip, attività di interfaccia con l'Amministrazione.

Garantisce l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali poste in essere e si fa promotore di nuove iniziative da sottoporre al Top Management.

Manager

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 10 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, di cui almeno 6 di provata esperienza nella specifica funzione su progetti complessi. E' necessaria la conoscenza del settore pubblico,

preferibilmente della pubblica amministrazione italiana. Costituisce titolo preferenziale un master post laurea.

Provata esperienza di almeno 4 anni di consulenza strategica su temi relativi la definizione di mission aziendale, la definizione di piani strategici, il disegno di scenari alternativi, lo sviluppo di business case e disegno di modelli operativi, con periodi di permanenza continuativa presso lo stesso cliente non inferiore a 8 settimane.

Capacità di unire sinergicamente componenti organizzative, normative, di processo e tecnologiche, con l'obiettivo di indirizzare soluzioni avanzate e realmente efficaci in particolare nell'ambito della gestione del personale e della automazione delle attività.

Capacità di focalizzazione sugli obiettivi strategici e di disegno di un percorso di informatizzazione innovativo e ad alto valore aggiunto.

Esperienza nel coordinamento di gruppi di progetto curando aspetti di pianificazione, stato avanzamento e consuntivazione delle attività.

Ruolo

Con riferimento alla consulenza strategica, garantisce la coerenza e l'allineamento tra tutti i progetti in esecuzione, coordinando in accordo con Consip, le risorse che lavorano nell'ambito dei diversi progetti (di cui conosce skill, specializzazioni ed attitudini), assicurandone il commitment e la condivisione degli obiettivi, secondo le linee guida definite dall'Esperto. Fornisce un supporto specialistico alle attività.

Garantisce l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali.

E' in grado di rapportarsi con i massimi livelli organizzativi.

Consulente strategico

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 3 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea.

Ha maturato esperienze e competenze rilevanti nella definizione:

- di strategie IT e riorganizzazione delle funzioni e dei processi;
- di soluzioni di business ad alto contenuto di IT.

Ha inoltre una buona conoscenza dei processi di amministrazione del personale e di controllo di gestione.

Ruolo

Contribuisce alla corretta esecuzione dei progetti di consulenza strategica in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti.

E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Amministrazione.

A seconda della tipologia di progetto affrontato saranno necessarie professionalità specifiche nell'ambito delle tematiche connesse alle aree di intervento di interesse della fornitura in oggetto (Information Technology, risorse umane, ecc.)

Capo Progetto

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 7/8 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, di cui almeno 4 di provata esperienza nella specifica funzione su progetti complessi. E' necessaria la conoscenza del settore pubblico, preferibilmente della pubblica amministrazione italiana.

E' necessaria una provata esperienza di consulenza su temi organizzativi, di BPR, di change management e un'approfondita conoscenza dell'uso di strumenti e tecniche di Project Management e risk management, nonché di assicurazione e controllo qualità su progetti.

Ruolo

Con riferimento alla consulenza organizzativa, garantisce la coerenza e l'allineamento tra tutti i progetti in esecuzione, coordinando in accordo con Consip, le risorse che lavorano nell'ambito dei diversi progetti (di cui conosce skill, specializzazioni ed attitudini), assicurandone il commitment e la condivisione degli obiettivi, secondo le linee guida definite dall'Esperto. Fornisce un supporto specialistico alle attività.

Gestisce le attività di Program Management dell'intera fornitura e fornisce gli stati di avanzamento lavori di tutti i progetti.

Si fa portatore delle problematiche rilevate nell'esecuzione dei progetti, propone opportune soluzioni ed intraprende, in accordo con Consip, le necessarie azioni correttive. E' in grado di rapportarsi con i massimi livelli organizzativi.

Garantisce l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali.

Consulente organizzativo senior

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 6 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, di cui almeno 4 di provata esperienza nella specifica funzione su progetti complessi della Pubblica Amministrazione. E' necessaria la conoscenza

del settore pubblico, preferibilmente della pubblica amministrazione italiana. Costituisce titolo preferenziale un master post laurea.

Possiede adeguata conoscenza dei processi per la pianificazione strategica e dell'organizzazione nell'ambito di progetti complessi. Ha maturato esperienza di consulenza organizzativa presso realtà della Pubblica Amministrazione su tematiche di BPR, definizione modelli di competenze, definizione dimensionamenti strutture, formazione e comunicazione.

Possiede adeguata conoscenza su tecniche e metodologie di analisi organizzativa, di disegno dei processi e gestione del cambiamento organizzativo. Ha coordinato gruppi di progetto curando aspetti di pianificazione, stato avanzamento e consuntivazione delle attività.

Ruolo

Apporta la propria esperienza in ambito organizzativo garantendo la supervisione ed il coordinamento delle attività previste dal piano di lavoro, curandone gli aspetti sia tecnici che gestionali, supervisionando e indirizzando il lavoro dei Consulenti organizzativi. Risolve in buona autonomia le problematiche di processo ed organizzative che rileva durante il progetto allineandosi costantemente con la struttura di riferimento della Consip.

È in grado di promuovere il lavoro in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Amministrazione.

Consulente organizzativo

Esperienza

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 3 anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, di cui almeno 2 di provata esperienza lavorativa nella specifica funzione su progetti anche di non rilevante complessità.

E' gradita la conoscenza del settore pubblico, preferibilmente della pubblica amministrazione italiana.

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

Ruolo

Contribuisce alla corretta esecuzione di progetti di consulenza organizzativa, apportando le proprie conoscenze, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti.

Produce la documentazione a supporto delle attività di progetto.

E' in grado di operare in team e di rapportarsi con gli utenti dell'Amministrazione.

4 MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA

La tipologia delle attività da svolgere e la delicatezza della materia trattata richiedono che tutte le attività del Fornitore siano improntate ad un'assoluta attenzione alla riservatezza.

E' inoltre fatto divieto al Fornitore di utilizzare la presente fornitura quale riferimento per altri incarichi, salvo esplicita autorizzazione da parte della Consip/Amministrazione. E' altresì fatto divieto al Fornitore di assumere incarichi comunque connessi allo svolgimento del presente progetto da altre Pubbliche Amministrazioni, senza darne preventiva comunicazione alla Consip/Amministrazione.

La Consip si riserva di modificare le modalità di esecuzione descritte e di introdurre nuove modalità, anche in corso d'opera, dandone congruo preavviso al Fornitore. In aggiunta, tali modalità di esecuzione potranno essere congiuntamente riviste, su proposta del Fornitore, e potranno essere concordate opportune semplificazioni o variazioni in funzione delle specificità delle singole attività.

Consip e l'Amministrazione si riservano di avvalersi di terzi per il supporto allo svolgimento di attività di propria competenza.

4.1 Modalità di esecuzione dei servizi

La risorsa qualificata come "Esperto" dovrà essere il Responsabile del Servizio ed avere la responsabilità delle attività sia in termini di raggiungimento degli obiettivi complessivi sia relativamente al coordinamento dell'intero team di lavoro ed il governo di tutta la fornitura.

Successivamente alla data di stipula, Consip comunicherà al Fornitore i progetti che intende avviare; la data di tale comunicazione verrà definita quale "data di inizio attività". A decorrere dalla Data di Inizio Attività, il Fornitore entro 15 giorni dovrà consegnare a Consip il Piano di Lavoro ed il Piano di Qualità, per la relativa approvazione.

E' necessaria la presenza continuativa dello stesso personale per tutta la durata della fornitura. Le eventuali sostituzioni di personale durante l'esecuzione della fornitura dovranno essere concordate preventivamente con Consip e l'Amministrazione, dietro presentazione ed approvazione dei curricula, fermo restando che saranno selezionate dall'elenco fornito in fase d'offerta ad eccezione di esplicita autorizzazione di Consip. La sostituzione richiederà un adeguato periodo di affiancamento per la risorsa entrante, il cui costo sarà interamente a carico del Fornitore.

Tutte le attività dovranno essere svolte in collaborazione con i responsabili di Consip e dell'Amministrazione secondo modalità opportunamente concordate.

I servizi richiesti dovranno essere erogati da professionisti con attitudine al lavoro di gruppo, elevata capacità di relazione con alti livelli gerarchici, facilità di comunicazione, capacità di gestione degli utenti e di risorse umane.

Data l'elevata dinamicità del contesto in cui si opera, è comunque richiesto al Fornitore un elevato grado di flessibilità nell'allocazione delle risorse, la disponibilità ad affrontare frequenti variazioni di indirizzo, nonché la capacità di far fronte ad improvvisi picchi di lavoro.

I servizi verranno erogati sia in modalità "continuativa" sia in modalità "progettuale". La modalità di erogazione verrà definita al momento della pianificazione dei singoli interventi all'interno del Piano di Lavoro.

Ogni intervento verrà richiesto dalla Consip al Fornitore attraverso una comunicazione (scritta, via e-mail o altra modalità concordata). A seguito degli approfondimenti necessari, il Fornitore presenta una proposta di pianificazione d'intervento contenente un insieme di informazioni necessarie alla definizione delle attività comprese nell'intervento stesso:

- Risorse impiegate (in fte),
- data prevista di inizio intervento,
- data prevista di fine intervento,
- risultati attesi dall'intervento.

Tale proposta verrà validata dalla Consip, che darà quindi l'autorizzazione a procedere al Fornitore.

4.1.1 Modalità continuativa

La modalità continuativa presuppone che l'erogazione del servizio sia senza soluzione di continuità per il periodo richiesto da Consip.

Tale modalità comprende sia le attività pianificabili già all'inizio della fornitura sia tutte le altre che lo saranno solo in funzione delle esigenze che si manifesteranno di volta in volta.

L'erogazione dovrà comunque prevedere un alto grado di responsabilizzazione delle risorse del Fornitore, attitudine a lavorare per obiettivi, capacità di operare in team e rispetto delle scadenze pianificate.

La regolamentazione progettuale (pianificazione e riepilogo delle risorse impegnate) e contrattuale è in giorni/persona, con modalità a tempo e spesa.

In particolare, ferma restando la regolamentazione contrattuale a tempo e spesa, le attività pianificabili dovranno essere stimate a preventivo sia in termini di impegno che di date di completamento, e le eventuali variazioni dovranno essere comunicate e concordate con Consip, ponendo massima attenzione alla garanzia del risultato.

Tutti i prodotti previsti quali output delle attività svolte dovranno essere formalizzati nei piani della qualità e di lavoro. Per le attività così pianificate, la responsabilità di esecuzione è del Fornitore.

4.1.2 Modalità progettuale

La modalità progettuale prevede che gli interventi siano eseguiti secondo il ciclo di vita che sarà definito in funzione della tipologia dell'intervento medesimo. Ogni ciclo di vita comprenderà comunque una fase di definizione necessaria alla pianificazione dell'intervento.

Il progetto dovrà essere suddiviso in *fasi*, finalizzate al raggiungimento degli *obiettivi* stabiliti per il progetto stesso in fase di definizione progettuale, e articolato in *attività*, finalizzate alla produzioni di *prodotti*¹ che sono parte integrante della realizzazione degli obiettivi.

Le fasi, le attività e i prodotti da realizzare nel loro ambito verranno regolamentati, concordati e formalizzati nel Piano della qualità e successivamente pianificati nel Piano di lavoro.

Ciascuna fase si conclude con l'approvazione di Consip, dei prodotti attesi e con la relativa verbalizzazione (da effettuare in contraddittorio) da parte di Consip, e del Fornitore.

Nel successivo paragrafo 5 vengono dettagliati i *contenuti minimi* dei prodotti attualmente individuati quali risultati delle attività di progetto.

La regolamentazione progettuale (pianificazione e rendicontazione) e contrattuale è in giorni/persona, con modalità esecutiva a corpo, vale a dire che il calcolo del corrispettivo per ogni intervento avverrà sulla base delle stime in giorni persona dello sforzo progettuale (dimensionamento), e non in base ai giorni persona effettivamente consumati.

La valutazione delle dimensioni dei singoli interventi dovrà avvenire al termine della fase di definizione dell'intervento e sarà documentata nel Piano di lavoro.

Tale valore è da considerarsi fisso ed invariabile salvo eventi eccezionali.

Successivamente, nel caso in cui l'Amministrazione richieda modifiche agli obiettivi dell'intervento previsti inizialmente, si potrà procedere ad una variazione della stima dell'effort progettuale, che dovrà comunque essere approvata da Consip e dall'Amministrazione.

4.2 Gestione della fornitura

L'esecuzione ed il controllo della fornitura devono avvenire con un'attività continua di pianificazione e consuntivazione di cui il Piano di lavoro è lo strumento di riferimento.

All'inizio delle attività, la Consip illustrerà in dettaglio l'iniziativa che sarà affidata al Fornitore. Inoltre, verranno segnalate eventuali variazioni, sia nei contenuti che nei tempi, eventuali diverse modalità di esecuzione, standard e ogni altro aspetto utile all'esecuzione delle attività e ad una corretta pianificazione.

Infine verranno presentate al Fornitore le figure dell'Amministrazione coinvolte nell'iniziativa, nonché il nominativo di riferimento Consip.

Il contenuto del Piano di lavoro è dettagliato nel successivo paragrafo [5.1](#).

Il Piano di lavoro dovrà essere consegnato all'inizio delle attività ed aggiornato almeno mensilmente secondo i termini e le modalità previste nei successivi paragrafi 4.4.1 e [5.1](#). In ogni caso sarà cura del Fornitore consegnare un aggiornamento del Piano di lavoro quando si determini una variazione significativa nei suoi contenuti.

Il Piano di lavoro ed i suoi successivi aggiornamenti dovranno essere formalmente sottoposti all'approvazione di Consip con le modalità previste nel successivo paragrafo [4.4.2](#). Tale approvazione rappresenta l'assenso sulle stime di impegno e tempificazione proposta.

¹ Con prodotto si intende prodotto/servizio.

Consip si riserva di accedere in ogni momento alla base informativa relativa al Piano di lavoro del Fornitore, o a richiederne opportuna documentazione, al fine di condividere in tempo reale con il Fornitore lo stato di avanzamento attività.

4.3 Qualità

La qualità della fornitura dovrà essere assicurata dal Fornitore, rispettando i criteri del proprio sistema di qualità e applicando il Piano della Qualità della Fornitura che definisce le caratteristiche qualitative cui deve sottostare l'intera fornitura.

Il Piano della Qualità della Fornitura sarà redatto dal Fornitore sulla base del manuale di qualità e dello schema esposto al successivo paragrafo [5.7](#), e costituirà il riferimento anche per le attività di verifica e validazione svolte dal Fornitore, all'interno dei propri gruppi di lavoro.

Il Piano della Qualità della Fornitura sarà sottoposto all'approvazione di Consip secondo le modalità previste nel successivo paragrafo 4.4.2 e dovrà essere predisposto e consegnato entro i termini definiti nel successivo paragrafo 4.4.1.

In funzione delle variazioni intervenute sui contenuti del Piano della Qualità della Fornitura verranno prodotte e consegnate successive versioni o revisioni del documento.

Consip si riserva inoltre la facoltà di richiedere, ogni volta che lo reputi opportuno, una nuova versione o revisione del Piano della Qualità.

4.3.1 Requisiti di qualità

L'insieme dei requisiti di qualità, da indicare nel Piano della Qualità della Fornitura proposto dal Fornitore in sede di Offerta Tecnica, dovrà prevedere tutti i requisiti di qualità già indicati da Consip all'interno dell'Allegato A, nonché tutti gli obiettivi di prestazione così come elencati nell'Allegato A.

Occorre sottolineare che, laddove è presente un valore numerico, questo è da intendersi come requisito minimo atteso da Consip (valore di soglia).

Nel caso in cui il Fornitore produca, in sede di offerta, dei valori di soglia dei requisiti di qualità migliorativi rispetto a quelli indicati nell'allegato A, tale nuovo profilo di qualità dovrà essere assunto come base di riferimento per il Piano della Qualità, e pertanto a tali nuove soglie verranno direttamente collegate le penali. Qualora sia necessario modificare i requisiti del Piano della Qualità della Fornitura per l'esecuzione di un singolo intervento, il Fornitore presenterà a Consip un Piano della Qualità dell'intervento. A seguito dell'approvazione dello stesso da parte della Consip, tale Piano di Qualità dell'intervento dovrà intendersi vincolante sino al termine dell'intervento stesso.

4.4 Modalità di consegna e di approvazione dei deliverables

Per la documentazione la normale modalità di consegna è su dischetto o CD, e in formato cartaceo, accompagnati dalla lettera di consegna. Ogni dischetto o CD consegnato deve essere corredato anche dal documento di indice della consegna.

In via eccezionale la consegna potrà avvenire tramite posta elettronica, agli indirizzi che saranno indicati da Consip.

Consip si riserva di definire diverse modalità di consegna della documentazione, anche accedendo in via telematica ad apposite applicazioni messe a disposizione presso Consip e/o l'Amministrazione o via web.

Tutti i prodotti consegnati su dischetti o CD o in via telematica dovranno essere esenti da virus.

Consip si riserva di procedere alle verifiche di assenza di virus secondo le modalità e con gli strumenti che riterrà più opportuni.

4.4.1 Vincoli temporali sulle consegne

Di seguito sono riportati i termini entro cui devono essere consegnati i prodotti della fornitura.

In via generale e preliminare vengono inoltre indicati alcuni vincoli temporali sui termini di consegna di alcuni prodotti, fermo restando che tutte le date di consegna sono riportate nel Piano di lavoro.

Il Piano della Qualità dovrà essere consegnato entro 15 giorni solari dall'inizio delle attività.

Le variazioni sui contenuti del Piano della Qualità dovranno essere consegnate entro 10 giorni lavorativi dalla formalizzazione dei rilievi.

Il Piano di lavoro iniziale dovrà essere formalizzato entro 15 giorni solari dall'inizio delle attività. Successivamente il Piano di lavoro sarà aggiornato con frequenza almeno mensile, entro i primi 3 giorni lavorativi dalla fine del mese precedente.

In ogni caso sarà cura del Fornitore consegnare un aggiornamento del Piano di lavoro quando si determini una variazione significativa nei suoi contenuti. Qualsiasi modifica al Piano di lavoro dovrà essere approvata formalmente da Consip.

L'aggiornamento periodico del Piano di lavoro deve essere corredato dalle specifiche informazioni di stato avanzamento attività e dal consuntivo attività.

Tutti i prodotti previsti quali risultati delle attività (documenti di progetto) – vedi paragrafo 5.5 - dovranno essere consegnati nei tempi previsti dal Piano di lavoro e sottoposti all'approvazione formale di Consip.

L'indice dei deliverables consegnati deve essere prodotto con cadenza mensile, entro 5 giorni lavorativi da fine mese.

Al termine delle attività contrattuali, il Fornitore dovrà effettuare la consegna finale di tutta la documentazione prodotta nel corso della fornitura.

4.4.2 Modalità di approvazione

Consip si riserva 10 giorni lavorativi dalla consegna del Piano della Qualità per la sua approvazione; non è prevista l'approvazione per tacito assenso.

Consip si riserva un massimo di 10 giorni lavorativi dalla consegna del Piano di lavoro per la sua approvazione; non è prevista l'approvazione per tacito assenso. L'approvazione del Piano di Lavoro, come pure gli eventuali rilievi, verranno formalizzati per iscritto, assegnando inoltre il termine per la consegna del Piano modificato.

Consip si riserva di procedere all'approvazione di tutti i documenti di progetto (vedi paragrafo 5.5) prodotti, quali risultati delle attività, entro i termini di volta in volta concordati in funzione della specificità dei documenti.

Gli eventuali rilievi sui documenti, saranno comunicati da Consip in forma scritta, assegnando inoltre il termine per effettuare le correzioni. Il Fornitore dovrà provvedere all'aggiornamento dei documenti senza oneri aggiuntivi per la Consip.

L'approvazione dei documenti rappresenta l'accettazione dei documenti stessi.

4.5 Modalità di gestione delle migliorie presentate nell'offerta tecnica

Le proposte migliorative che verranno valutate in sede di analisi dell'offerta ed a cui sono legati i punteggi tecnici previsti dal disciplinare di gara, saranno oggetto di applicazione di "penali" in relazione a quanto previsto nell'Allegato A per il requisito di qualità corrispondente e gestite secondo le modalità indicate nella successiva tabella che riporta il riferimento al criterio come identificato nel Disciplinare di gara.

In generale le proposte migliorative relative alla consegna di specifici prodotti saranno gestite con le stesse regole degli interventi a corpo e le proposte migliorative delle soglie dei requisiti di qualità saranno inserite nel Piano della Qualità della Fornitura.

	Criteri	Note	Indicatore
II	Soluzione proposta (compresa nel corrispettivo globale della fornitura) per la condivisione in corso d'opera con Consip e/o Amministrazione della documentazione di progetto (bozze, documenti in progress, piani, ecc) e per il controllo della fornitura nel suo complesso e/o per singole attività, costantemente accessibile da parte di Consip e/o dell'Amministrazione via WEB e impegno del fornitore ad adottarla entro determinati tempi..	Il rilascio di tale soluzione sarà considerato al pari di un obiettivo a corpo del valore economico di €460.000,00 (quattrocentosessantamila/00)	RQ7 - Ritardo nella consegna di un prodotto rispetto all'ultimo piano di lavoro approvato- Per ogni giorno di ritardo nella consegna della soluzione proposta rispetto ai tempi fissati nell'offerta tecnica, la Consip applicherà al Fornitore una penale pari a : – €4.600,00 (quattromilaseicento/00) per ogni giorno di ritardo fino a 15 (quindici) giorni – €9.200,00 (novemiladuecento/00) per ogni ulteriore decade di ritardo fino ad un massimo di €46.000,00 (quarantaseimila/00)

	Criteri	Note	Indicatore
I5.3	<p>Impiego di un sistema integrato di strumenti di process management e process simulation, valutando i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilità dello strumento proposto entro determinati tempi. 	<p>Il rilascio di tale soluzione sarà considerato al pari di un obiettivo a corpo del valore economico di €230.000,00 (duecentotrentamila/00)</p>	<p>RQ7 - Ritardo nella consegna di un prodotto rispetto all'ultimo piano di lavoro approvato-</p> <p>Per ogni giorno di ritardo nella consegna della soluzione proposta rispetto ai tempi fissati nell'offerta tecnica, la Consip applicherà al Fornitore una penale pari a :</p> <ul style="list-style-type: none"> – €2.300,00 (duemilatrecento/00) per ogni giorno di ritardo fino a 15 (quindici) giorni – €4.600,00 (quattromilaseicento/00) per ogni ulteriore decade di ritardo fino ad un massimo di €23.000,00 (ventitremila/00)
O5.1	<p>Requisiti di qualità migliorativi proposti e che l'impresa si impegna ad inserire nei piani della qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • con riferimento al requisito "aderenza delle risorse umane dichiarate in sede di offerta rispetto all'effettivo" 	<p>Nel caso in cui sia offerta una soglia migliorativa rispetto a quella indicata nell'Allegato A, la stessa sarà di riferimento per l'applicazione della relativa penale</p>	<p>RQ1 - aderenza delle risorse umane dichiarate in sede di offerta rispetto all'effettivo</p> <p>Al termine dell'intero periodo contrattuale di osservazione, la Consip, si riserva di applicare al Fornitore una penale pari a € 5.000,00 (cinquemila/00) per ogni punto o (frazione) percentuale peggiorativo della soglia migliorativa indicata nell'offerta tecnica, fino ad un massimo pari al 4% (quattro per cento) dell'intero importo contrattuale</p>
O5.2	<p>Requisiti di qualità migliorativi proposti e che l'impresa si impegna ad inserire nei piani della qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • con riferimento al requisito "tempestività nella sostituzione del personale non ritenuto idoneo" 	<p>Nel caso in cui sia offerta una soglia migliorativa rispetto a quella indicata nell'Allegato A, la stessa sarà di riferimento per l'applicazione della relativa penale</p>	<p>RQ4 - tempestività nella sostituzione del personale non ritenuto idoneo</p> <p>Al termine di ogni semestre di osservazione, la Consip, si riserva di applicare al Fornitore una penale pari a €2.500,00 (duemilacinquecento/00) per ogni punto o (frazione) percentuale superiore alla soglia migliorativa indicata nell'offerta tecnica fino ad un massimo pari all'1% (uno per cento) dell'intero importo contrattuale</p>
O5.3	<p>Requisiti di qualità migliorativi proposti e che l'impresa si impegna ad inserire nei piani della qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • con riferimento al requisito "Risorse aggiuntive rispetto alla media del periodo di riferimento allocabili entro 2 settimane dalla richiesta". 	<p>Nel caso in cui sia offerta una soglia migliorativa rispetto a quella indicata nell'Allegato A, la stessa sarà di riferimento per l'applicazione della relativa penale</p>	<p>RQ5 - Risorse aggiuntive rispetto alla media del periodo di riferimento allocabili entro 2 settimane dalla richiesta</p> <p>Al termine di ogni semestre di osservazione, la Consip, si riserva di applicare al Fornitore una penale pari a €500,00 (cinquecento/00) per ogni punto o (frazione) percentuale peggiorativo della soglia migliorativa indicata nell'offerta tecnica fino ad un massimo pari all'1% (uno per cento) dell'intero importo contrattuale</p>

4.6 Trasferimento di know-how

Nel corso della fornitura potrà essere richiesto al Fornitore di assicurare a personale Consip, o a terzi da essa designati il trasferimento del know-how sulle attività condotte, al fine di rendere l'eventuale prosecuzione delle attività quanto più efficace possibile. Tale periodo di affiancamento sarà organizzato secondo modalità da concordare e potrà prevedere sessioni riassuntive, sessioni di lavoro congiunto, presentazioni, tavole rotonde, ecc.

4.7 Strumenti di Documentazione

La documentazione prodotta in esecuzione della fornitura dovrà essere compatibile con i seguenti strumenti:

MS Project
MS Word
MS Excel
MS Power Point
MS Access
Business Object
Acrobat (reader, creator, etc.)

e con eventuali altri strumenti che Consip riterrà opportuno utilizzare, che verranno comunicati con congruo anticipo al Fornitore.

L'utilizzo di ogni altro strumento dovrà essere preventivamente concordato con Consip.

La Consip e/o l'Amministrazione dovranno essere messe in grado di utilizzare eventuali strumenti e metodologie di proprietà del Fornitore.

Consip si riserva di variare o di introdurre nuovi strumenti di documentazione.

4.8 Luogo di lavoro

Le attività oggetto del presente Capitolato saranno svolte a Roma presso le sedi del IV Dipartimento del Ministero dell'Economia e delle Finanze e presso le sedi della Consip. In via eccezionale potrebbe esserci la necessità di interventi in sedi diverse da quelle indicate.

Il personale preposto all'esecuzione dei servizi dovrà essere dotato di proprio personal computer e relativo software, comprensivo di un antivirus aggiornato.

E' fatto divieto di utilizzare le stazioni di lavoro per il collegamento alla rete interna contemporaneamente al collegamento via modem a internet o alla rete esterna.

Il collegamento a Internet sarà permesso o da postazioni di lavoro individuate e messe a disposizione da Consip oppure tramite un proxy server definito da Consip.

Consip renderà disponibile al Fornitore il servizio di posta elettronica, tramite la definizione di caselle personali su server Consip.

Gli ambienti messi a disposizione dalla Consip saranno utilizzabili nel normale orario di lavoro.

4.9 Standard

La Consip si riserva di emettere nuovi standard o di modificare gli attuali (si veda l'allegato B) anche durante il corso della fornitura, dandone congruo preavviso al Fornitore. Tali nuove indicazioni dovranno essere adottate per tutte le nuove attività, mentre verranno concordate le eventuali modalità di transizione per le attività in corso al momento.

4.10 Deliverables della fornitura

Con "deliverables della fornitura" si intendono sia documenti la cui produzione è a carico del Fornitore, sia eventuali documenti che saranno elaborati in collaborazione tra Consip ed il Fornitore. In entrambi i casi tutta la documentazione dovrà essere prodotta sia su supporto cartaceo che elettronico, e consegnata anche nel formato sorgente dei singoli tools utilizzati (ad esempio Word).

Si evidenziano di seguito i prodotti previsti nella gestione della fornitura:

- Piano di lavoro
- Stato avanzamento lavori
- Rendicontazione risorse per attività
- Informazioni di riepilogo
- Documenti di progetto
- Presentazioni
- Piano della qualità
- Indice della consegna
- Indice dei deliverables consegnati

Pertanto, nel corso delle attività, potranno essere individuate altre tipologie di prodotti da consegnare i cui contenuti saranno congiuntamente concordati.

5 CONTENUTI DEI DELIVERABLES

Tutto il materiale prodotto in esecuzione della fornitura sarà di esclusiva proprietà della Consip che ne potrà disporre liberamente.

Tutti i deliverables realizzati nell'ambito della fornitura devono rispondere ai requisiti stabiliti nel Piano di Qualità.

Tutti i documenti dovranno essere particolarmente curati negli aspetti di:

- Comprensibilità;
- Accuratezza;
- Adeguatezza;
- Aderenza;
- Modificabilità.

5.1 Piano di lavoro

Il Piano di lavoro è un documento che racchiude l'insieme delle attività pianificate, i tempi previsti e le risorse coinvolte, consente di estrarre delle informazioni sintetiche sullo stato di avanzamento dei lavori e di prevedere il rispetto complessivo degli obiettivi quantitativi e qualitativi. Nel Piano di lavoro si riportano il dettaglio delle attività di ogni singola fase, tempi previsti, risorse da impiegare e output da produrre.

Il Piano di lavoro dovrà essere tenuto costantemente aggiornato in modo da riflettere, in ogni momento, il reale stato del progetto.

Il Piano di lavoro sarà concordato con Consip all'inizio delle attività e rivisto con cadenza mensile, o più frequentemente, quando intervengano fatti nuovi.

Coerentemente con le caratteristiche del progetto e lo stato temporale (piano iniziale o aggiornamento), riporterà:

- codice, nome e descrizione dell'attività/progetto;
- elenco delle fasi/attività e relative date di inizio e fine, previste ed effettive;
- prodotti di fornitura delle singole fasi/attività e relative date di consegna, previste ed effettive;
- impegno in termini economici, stimato ed effettivo, suddiviso per mese/fase/attività/prodotto e figura professionale delle risorse allocate al singolo task (mix delle figure professionali);
- risorse da impiegare sulle singole attività;
- percentuale di avanzamento delle singole attività.

Si precisa che:

- le date di consegna dei prodotti di ogni singola fase potranno variare per ciascun intervento, anche con date intermedie nell'ambito della fase stessa;

- le date finali delle varie fasi, devono essere comprensive, ad esempio, anche dell'eventuale tempo di approvazione dei prodotti;
- dovrà essere esplicitata, quale attività separata all'interno della relativa fase, l'attività di riesame, verifica, validazione;
- nel caso di interventi che prevedano la suddivisione in sotto-interventi, il piano dovrà dettagliare, anche in termini di stime, ogni singolo sotto-intervento.

Il Piano di lavoro è tipicamente un documento in formato MS Project, completato con testi in formato MS Word.

5.2 Stato Avanzamento Lavori

Lo Stato Avanzamento Lavori, quale sezione del Piano di lavoro, dovrà essere redatto con cadenza mensile e dovrà descrivere lo stato di avanzamento delle attività ed il relativo consuntivo ad una specifica data.

Le informazioni che dovrà contenere sono almeno le seguenti:

- codice, nome e descrizione del progetto;
- data cui si riferisce l'avanzamento;
- stato delle attività alla data in termini di:
 - attività significative concluse nel periodo in esame;
 - attività significative in corso e/o previste a breve;
- razionali di ripianificazione, scostamento eventuale delle date e dell'impegno;
- vincoli/criticità e relative azioni da intraprendere e/o intraprese;
- impegno effettivo in giorni persona per fase/attività/prodotto e per figura professionale.

Dovranno inoltre essere evidenziate le situazioni fuori linea, i fatti nuovi emersi, i razionali di eventuali ripianificazioni, i vincoli/criticità e relative azioni da intraprendere e/o intraprese ed ogni altra informazione utile al controllo delle attività.

5.3 Rendicontazione risorse per attività

I rendiconti, quale sezione del Piano di Lavoro, dovranno essere redatti con cadenza mensile e dovranno contenere almeno le seguenti informazioni:

- elenco del personale della società fornitrice (con indicazione del ruolo ricoperto);
- dettaglio giorni/uomo spesi da parte di ciascun membro della società fornitrice per ogni attività svolta;
- riepilogo mensile dei giorni/uomo spesi in tale periodo per figura professionale.

Il contenuto potrà essere variato secondo un formalismo concordato con Consip.

Ogni attività si considera conclusa all'approvazione del corrispondente risultato.

5.4 Informazioni di riepilogo

Su richiesta di Consip il Fornitore dovrà predisporre prospetti contenenti informazioni di riepilogo relative all'intera fornitura. Le informazioni da fornire e il relativo formato verranno congiuntamente concordate.

5.5 Documenti di progetto

Con la dizione documenti di progetto si intendono sia i prodotti previsti quali risultati delle attività di consulenza e la cui produzione è a carico del Fornitore, sia eventuali documenti elaborati in collaborazione tra Consip e Fornitore, comprendendo in entrambi i casi sia documentazione esaustiva e completa relativa a singole attività svolte, sia documentazione integrativa o complementare (es. DB access contenenti i dati raccolti).

Gli specifici contenuti potranno essere definiti solamente in funzione delle singole attività.

In via preliminare si possono indicare alcuni contenuti, quali:

- strategic paper, relazioni ed articoli
- business case e analisi comparative;
- analisi di benchmarking;
- strumenti di rilevazione ed analisi della situazione esistente (ad esempio questionari);
- verbali di interviste/riunioni;
- mappatura di tutti i processi attuali;
- matrice processo/uffici/persone;
- job description dei dirigenti generali;
- tavola riassuntiva dei KPI individuati;
- assetti organizzativi a tendere;
- definizione del gap di competenze e modalità di copertura;
- ipotesi di re-engineering;
- piano di comunicazione.

Tipicamente sono documenti in formato MS Word o MS Power Point corredati, eventualmente, da risultati prodotti da specifici tools.

5.6 Presentazioni

Le presentazioni rappresentano una vista sintetica dei documenti citati precedentemente o sono documenti di sintesi autonomi. Devono essere corredate da una parte descrittiva quando gli argomenti proposti non siano trattati in documenti di dettaglio. Su esplicita richiesta della Consip le presentazioni dovranno essere prodotte in lingua straniera (inglese o altra lingua europea).

Tipicamente sono documenti in formato MS Power Point.

5.7 Piano della Qualità della Fornitura

Nella redazione del piano il Fornitore terrà come guida lo schema di riferimento di seguito descritto:

1. Scopo del piano della qualità

Il paragrafo contiene le finalità del Piano della Qualità.

2. Documenti applicabili di riferimento

Il paragrafo contiene l'elenco di tutti i documenti contrattuali applicabili e di tutti i documenti che costituiscono un riferimento per quanto esposto nel presente Piano della Qualità.

3. Glossario

Il paragrafo contiene tutte le abbreviazioni, gli acronimi, le definizioni che sono utilizzate all'interno del Piano della Qualità.

4. Organizzazione della fornitura

Il paragrafo contiene l'organigramma del gruppo di lavoro impegnato sul contratto (con l'identificazione del responsabile utente finale ed ufficio di riferimento, dei responsabili delle varie attività della fornitura, del responsabile dei controlli da svolgere, del responsabile della gestione configurazione e del responsabile della gestione delle non conformità) e le relazioni con le altre organizzazioni coinvolte nella fornitura. A ciascun ruolo indicato nell'organigramma, deve essere associata una precisa responsabilità, in modo che ciascun componente del gruppo di lavoro abbia ben chiari i ruoli, i compiti, le responsabilità ed i poteri nell'ambito del contratto. Utilizzare una matrice, denominata "matrice delle responsabilità", per sintetizzare le responsabilità assegnate.

5. Ciclo di erogazione dei servizi

Il paragrafo contiene la definizione del ciclo di erogazione di ciascun servizio contrattuale, la descrizione dei processi coinvolti nel ciclo e l'insieme della documentazione da produrre.

6. Metodi, tecniche e strumenti

6.1 Erogazione dei servizi

Il paragrafo descrive le metodologie, le tecniche e gli strumenti da adottare per la progettazione, la realizzazione ed erogazione dei servizi.

6.2 Template

Il paragrafo contiene i template (standard) da utilizzare per la produzione della documentazione della fornitura.

7. Requisiti di qualità contrattuali

7.1 Identificazione dei requisiti di qualità

Il paragrafo contiene la chiara e non ambigua identificazione dei requisiti di qualità contrattuali. Per questo è necessario definire:

- *gli attributi di qualità relativi a ciascun prodotto ed i livelli di servizio relativi a ciascun servizio;*
- *le metriche con cui misurare gli attributi ed i livelli identificati;*
- *i valori limite ritenuti accettabili con cui confrontare le misure degli attributi di qualità e dei livelli di servizio effettuate sulla base delle metriche definite.*

7.2 Procedura per la valutazione della qualità

Il paragrafo riporta o riferenzia la procedura per la valutazione della qualità dei prodotti e/o servizi. La procedura deve esplicitare:

- *modalità di misura*
- *modalità di calcolo e di aggregazione delle misure (per il computo di indicatori derivati)*
- *frequenza delle misure*
- *periodi temporali di riferimento*
- *le regole con cui si perviene ai giudizi di Approvazione Incondizionata / Approvazione con Riserva / Non Approvazione di un prodotto e/o un servizio considerando i risultati delle misure relative ai singoli attributi di qualità associati al prodotto e/o livelli di servizio associati al servizio.*

8. Registrazioni della qualità

Il paragrafo riporta tutte le registrazioni della qualità, sia quelle previste dal sistema qualità adottato, sia specificatamente previste per l'attuazione del contratto, necessarie a supportare le attività di gestione del contratto e di assicurazione della qualità.

Inoltre il paragrafo riporta o riferenzia le modalità di identificazione, archiviazione, protezione, reperibilità delle registrazioni della qualità ed il periodo previsto di mantenimento delle registrazioni.

9. Verifiche ispettive

Il paragrafo definisce o riferenzia le modalità con cui effettuare le visite ispettive interne sulle attività della fornitura.

Inoltre il paragrafo definisce le modalità con cui Consip potrà effettuare verifiche ispettive di seconda parte in conformità alla norma ISO 19011, le motivazioni che possono richiederne l'uso estemporaneo, la quantità e la pianificazione.

10. Controlli qualità

Il paragrafo contiene l'elenco dei controlli qualità in funzione del ciclo di erogazione del servizio adottato e le relative modalità di esecuzione.

11. Segnalazione di problemi ed azioni correttive

Il paragrafo riporta o riferenzia le specifiche procedure previste per la gestione di problemi quali malfunzionamenti e non conformità. La descrizione deve comprendere la casistica, la modulistica di supporto prevista, i ruoli e le responsabilità delle risorse coinvolte.

12. Controllo dei supporti di registrazione

Il paragrafo riporta o riferenzia le procedure per il controllo dei supporti di registrazione, dal punto di vista della reperibilità, autorizzazione all'accesso, salvaguardia contro eventuali danneggiamenti accidentali.

13. Controllo dei sub-fornitori

Il paragrafo delinea le procedure e gli accorgimenti da adottare quando all'erogazione dei servizi partecipano sub-fornitori in termini sia di valutazione preventiva, che di controllo di quanto da questi fornito

14. Raccolta e salvaguardia dei documenti

Il paragrafo contiene la descrizione della procedura per la gestione, conservazione e salvaguardia della documentazione di progetto, nonché il periodo di mantenimento previsto della documentazione

15. Formazione ed addestramento

Il paragrafo contiene la descrizione delle attività di formazione inerenti il contratto. Tali attività riguardano gli eventuali aggiornamenti tecnici a cui sottoporre le risorse del fornitore che lavorano per l'espletamento del contratto, nonché l'addestramento all'uso dei prodotti/servizi contrattualmente previsti

16. Gestione del prodotto fornito dal cliente

Il paragrafo descrive le modalità di gestione dei prodotti forniti dall'Amministrazione/Consip, di cui fanno parte:

- *Analisi e valutazione del prodotto fornito (controllo di accettazione);*
- *Individuazione di eventuali vincoli d'uso;*

- *Conservazione del prodotto;*
- *Comunicazione tempestiva al Capo Progetto Consip delle anomalie inerenti al prodotto.*

17. Analisi dei dati per il miglioramento

Il paragrafo descrive le modalità di rilevazione, analisi e rendicontazione dei dati per le attività legate al miglioramento interno.

5.8 Indice della consegna

L'indice della consegna è il documento che riporta l'elenco del contenuto di ogni supporto magnetico o CD consegnato.

In particolare il documento deve riportare l'elenco delle cartelle, delle sottocartelle e dei file contenuti nel CD o nel supporto magnetico.

Nel caso di consegna della documentazione in sola via telematica, l'indice della consegna dovrà riportare non solo le cartelle, sottocartelle e file oggetto della consegna ma anche il percorso per accedere alla documentazione.

5.9 Indice dei deliverables consegnati

L'indice dei deliverables consegnati è il documento che riepiloga tutti i deliverables consegnati evidenziando quelli consegnati nell'ultimo mese.

In particolare per ogni deliverable consegnato, il documento deve riportare almeno le seguenti informazioni:

- Codice del deliverable;
- Titolo del deliverable (se applicabile);
- Data ultima consegna;
- Nome dei file del formato elettronico;
- Note.