ACCORDO QUADRO

per l'affidamento di servizi di

DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PA

Lotto 2 - Digitalizzazione dei processi

PIANO OPERATIVO

INDICE DEI CONTENUTI

1. INTRODUZIONE 1
1.1 SCOPO 2
1.2 CAMPO DI APPLICAZIONE 2
1.3 ASSUNZIONI 3
1.4 RIFERIMENTI 3
1.5 ACRONIMI E GLOSSARIO 4
2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO 4
2.1 ATTIVITA' IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI 6
2.2 ORGANIZZAZIONE E FIGURE DI RIFERIMENTO DEL FORNITORE 7
3. AMBITI E SERVIZI 7
3.1 AMBITI DI INTERVENTO 7
3.2 SERVIZI RICHIESTI 8
3.3 INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE 9
3.3.1 INDICATORI GENERALI DI DIGITALIZZAZIONE 10
3.3.2 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE 10
4. OBIETTIVI 10
4.1 OBIETTIVI PRIORITARI 10
4.1.1 OBIETTIVO PRIORITARIO 1 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione dei servizi digitali 10
4.1.2 OBIETTIVO PRIORITARIO 2 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale 11
4.2 OBIETTIVI DI MEDIO PERIODO 12
5. SOLUZIONE PROPOSTA 12
5.1 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA J2D 13
5.2 UTENZA INTERESSATA/COINVOLTA 15
5.3 EVENTUALI RIFERIMENTI/VINCOLI NORMATIVI 15
6. PIANO DI PROGETTO 16
6.1 CRONOPROGRAMMA 16
6.2 DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL SERVIZIO 16
6.3 GRUPPO DI LAVORO 16
6.4 MODALITA' DI ESECUZIONE DEI SERVIZI 17
6.5 MODALITA' DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLE 17
6.6 MODALITA' DI GOVERNO DEL PROGETTO 17
6.7 MODALITA' DI INTERAZIONE TRA I SOGGETTI COINVOLTI 18
7. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO 18
7.1 TEAM DI LAVORO 18
7.2 MODALITA' DI EROGAZIONE DEI SERVIZI 19
7.3 QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO 19
7.4 MODALITA' DI RICORSO AL SUBAPPALTO DA PARTE DEL FORNITORE 20
7.5 ALLEGATI 20

7.5.1 INDICAZIONI IN ORDINE ALLA FATTURAZIONE ED AI TERMINI DI PAGAMENTO 20
7.5.2 MISURE DI SICUREZZA CHE VERRANNO POSTE IN ESSERE 20
7.5.3 CV 20

1. INTRODUZIONE

Il **Dipartimento della Funzione Pubblica** (**DFP**) è la struttura della Presidenza del Consiglio dei ministri dello Stato italiano (di seguito anche il "Dipartimento" o l"Amministrazione") ed è responsabile di:

- fornire supporto all'innovazione legislativa e regolamentare;
- presidiare l'attuazione delle politiche di riforma e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- promuovere e accompagnare i processi di trasformazione delle PA attraverso la propria capacità di indirizzo, gli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa, l'identificazione e la disseminazione di buone pratiche in ambito nazionale ed internazionale;
- assicurare il supporto al Ministro per la pubblica amministrazione nello svolgimento dei compiti delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri.

Il Dipartimento è organizzato in 7 Uffici e 1 Ispettorato, il cui ordinamento e le competenze sono stabilite dal D.M. 24 luglio 2020, come modificato dal D.M. del 15 luglio 2022 (registrato alla Corte dei Conti l'11 agosto 2022 al n.2131 e con efficacia decorrente dal 1° settembre 2022):

- Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione;
- Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze;
- Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico;
- Ufficio per la qualità della performance e le riforme;
- Ufficio per le relazioni sindacali;
- Ufficio per la gestione amministrativa;
- Ufficio per i concorsi e il reclutamento;
- Ispettorato per la funzione pubblica.

Inoltre, con Decreto del 4 ottobre 2021 del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stata istituita l'**Unità di missione dedicata alle attività di coordinamento, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli interventi del PNRR** di competenza del Ministro per la pubblica amministrazione, in ottemperanza all'articolo 8 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 e al successivo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 9 luglio 2021.

Nell'ambito del **PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)** è stata definita una **strategia di intervento profonda e articolata per la modernizzazione della PA**, che ne garantisca un deciso **miglioramento in termini di efficienza e di efficacia dei processi tramite digitalizzazione, rafforzamento delle competenze del capitale umano delle PA e una drastica semplificazione burocratica**. Tale strategia poggia su un **programma di riforma strutturale della PA** di ampio respiro, articolato in **quattro pilastri**:

A. **Accesso**: per snellire e rendere più efficaci e mirate le procedure di selezione del personale della PA e favorire il ricambio generazionale, anche attraverso un portale digitale che faciliti la pianificazione strategica del capitale umano delle PA e permetta di monitorarne performance e organizzazione.
B. **Buona amministrazione**: per semplificare norme e procedure specifiche volte ad accelerare l'avvio della fase di implementazione del PNRR.
C. **Competenze**: per sviluppare all'interno della PA conoscenze e capacità organizzative in linea con le nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna, investendo in un forte piano di attrazione, selezione, assunzione, *retention* e valutazione dei talenti, rinnovando i meccanismi di carriera attuali e riorganizzando i modelli di formazione in essere.
D. **Digitalizzazione**: per realizzare la piena digitalizzazione dei processi interni della PA, tramite le re-ingegnerizzazione delle procedure amministrative e lo sviluppo di nuove infrastrutture tecnologiche e di servizi digitali, entrambi strumenti trasversali per realizzare compiutamente la riforma della PA.

In tale contesto, occorre sottolineare che l'articolo 4 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito in legge con modificazioni dall'art. 1, comma 1, Legge 6 agosto 2021, n. 113, dispone che "all'associazione Formez PA è attribuita la funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa nei confronti dei soggetti associati. È inoltre attribuita la funzione di supporto per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ai soggetti associati e al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri. Il Dipartimento della funzione pubblica, le amministrazioni dello Stato e le amministrazioni associate di cui all'art. 1 possono avvalersi di Formez PA, nei limiti degli ordinari stanziamenti di bilancio".
Da tale quadro, emerge la centralità del ruolo che Formez PA sarà chiamato a svolgere, nel supportare le amministrazioni nell'attuazione degli interventi previsti dal PNRR.

Nell'ambito dell'Accordo Quadro per l'affidamento di **servizi di digital transformation per le PA**, l'Amministrazione ha richiesto l'esecuzione dei **servizi afferenti al Lotto 2 – Digitalizzazione dei processi:**

- L2.S2: Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale;
- L2.S3: Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale.

Il presente Piano Operativo sostituisce il precedente inviato in data 28/11/2022. A valle delle interlocuzioni per le vie brevi, che hanno meglio qualificato l'ambito delle attività del presente Piano Operativo, nell'ottica di mettere in campo le competenze più adatte per l'erogazione dei servizi, si è resa necessaria una leggera rimodulazione delle quote tra i raggruppati, come meglio indicato al par. 2.1.

In tale contesto, si rappresenta che la Corte di Giustizia UE, con la sentenza 28 aprile 2022 (C-642/2020), ha rilevato la non conformità alle direttive UE dell'art. 83, comma 8, III periodo, del Codice dei Contratti, il quale impone alla Società mandataria di eseguire le prestazioni oggetto del contratto di appalto in misura maggioritaria.
La possibilità di rimodulare le quote di esecuzione è stata confermata anche da Consip, che ha fornito un chiarimento in data 16 settembre 2022 con cui si riconosce la seguente possibilità: "*i componenti del RTI possono prevedere, in sede di esecuzione dei Contratti Esecutivi, quote di esecuzione differenti rispetto a quelle definite in sede di Accordo Quadro senza dover rispettare il vincolo che la mandataria debba eseguire le prestazioni in misura maggioritaria, fermo rispetto delle quote e dei ruoli in sede di AQ*".

1.1 SCOPO

Con la presente fornitura, l'Amministrazione intende perseguire l'obiettivo di una **digitalizzazione completa dei processi**, attraverso il disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale nonché un supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione.
In particolare, il presente piano operativo trova attuazione nell'ambito del seguente intervento PNRR di competenza della PCM – Ministero della Pubblica Amministrazione:

- **Sub-investimento 2.3.1 "Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle pubbliche amministrazioni" - CUP J59J21013820006**

1.2 CAMPO DI APPLICAZIONE

Il Piano Triennale per l'informatica della Pubblica Amministrazione (Piano Triennale d'ora in avanti) è uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e del Paese. La strategia della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (PA) contenuta nel Piano Triennale è pienamente coerente con il Piano di azione europeo sull'*eGovernment*, in riferimento al quale gli Stati membri sono impegnati a definire le proprie politiche interne.

Le Gare Strategiche ICT a supporto dello sviluppo del Piano Triennale, di cui la presente iniziativa ne costituisce parte, rappresentano l'insieme dei servizi messi a disposizione delle Amministrazioni per consentire la definizione e l'implementazione della strategia per la Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione Italiana. L'obiettivo è quello di creare il "sistema operativo" del Paese, ovvero una serie di componenti fondamentali sui quali definire ed erogare servizi più semplici ed efficaci per i cittadini, le imprese e la stessa Pubblica Amministrazione. In particolare, AgID e il *Team* per la Trasformazione Digitale (TD) hanno fornito l'indirizzo strategico per la progettazione della presente iniziativa, con particolare enfasi sui meccanismi di coordinamento e controllo dell'utilizzo degli strumenti di acquisizione (c.d. Gare del Piano Strategico).
A tal fine Consip S.p.a., AgID e TD hanno definito un programma di gare strategiche ICT finalizzate ad accelerare i processi di procurement delle PA che hanno la necessità di contrattualizzare fornitori per essere supportate nel processo di trasformazione digitale.
Le PA devono intraprendere azioni per l'avvio di progetti finalizzati alla trasformazione digitale dei propri servizi in base al Modello strategico evolutivo dell'informatica della PA e ai principi definiti nel Piano Triennale.
In capo ai Fornitori è la responsabilità di supportare le Amministrazioni mediante i servizi resi disponibili da tale iniziativa e supportare i soggetti deputati al coordinamento e controllo, secondo quanto previsto dalla documentazione di gara.

Con riferimento ai principi sopra enunciati, l'iniziativa **Gara Digital Transformation** si pone, rispetto alle altre Gare Strategiche, come lo strumento di acquisizione di capacità ed indirizzamento del modello di una PA digitale, da disegnarsi e realizzarsi attraverso strategie e processi digitali. L'Amministrazione, aderendo all'iniziativa potrà quindi disegnare il proprio percorso di digitalizzazione avendo a disposizione competenze – di natura non strettamente tecnologica – in grado di supportarla in tutti i passaggi evolutivi verso un modello pienamente digitale. Tale strumento, fornisce, infatti i servizi di supporto specialistico per l'indirizzamento della strategia digitale delle Amministrazioni; per la definizione della pianificazione strategica ICT, per il disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione di servizi digitali e alla transizione al digitale.
In attuazione di quanto sopra, la procedura di gara ID 2069 bandita da Consip S.p.A. ai sensi dell'art. 54, comma 3, del D. lgs. n. 50/2016, suddivisa in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le pubbliche amministrazioni, consente tramite l'adesione al **Lotto 2**, aggiudicato al Raggruppamento Temporaneo di Impresa costituito da Accenture S.p.A. (di seguito anche "ACN" o "Accenture") in qualità di mandataria, EY ADVISORY S.p.A. (di seguito anche "EY") e Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (di seguito anche "LUISS"), in qualità di mandanti (di seguito "RTI" o "Fornitore"),di fruire degli specifici servizi di:

- Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale (L2.S2);
- Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale (L2.S3).

1.3 ASSUNZIONI

N.A.

1.4 RIFERIMENTI

IDENTIFICATIVO	TITOLO/DESCRIZIONE
ID 2069 - LOTTO 2	Accordo Quadro per l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni - lotto 2 Digitalizzazione dei processi CIG 81272399C8

ID 2069 - Digital Transformation - All. 1 Capitolato Tecnico Generale	Capitolato Tecnico Generale della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - All. 1-bis Capitolato Tecnico Speciale	Capitolato Tecnico Speciale della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - Capitolato d'Oneri	Capitolato d'Oneri della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - Bando GURI	Bando GURI della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni

1.5 ACRONIMI E GLOSSARIO

DEFINIZIONE/ACRONNIMO	DESCRIZIONE
RTI	Raggruppamento Temporaneo di Impresa
AQ	Accordo Quadro per l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni - lotto 2 Digitalizzazione dei processi CIG 81272399C8
PA	Pubblica Amministrazione
DFP	Dipartimento Funzione Pubblica
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
SNA	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
J2D	Journey To Digitalization
UCD	User Centered Design
FTE	Full Time Equivalent
PMO	Project Management Office
RUAC	Responsabile Unico delle Attività Contrattuali
CE	Contratto esecutivo

2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO

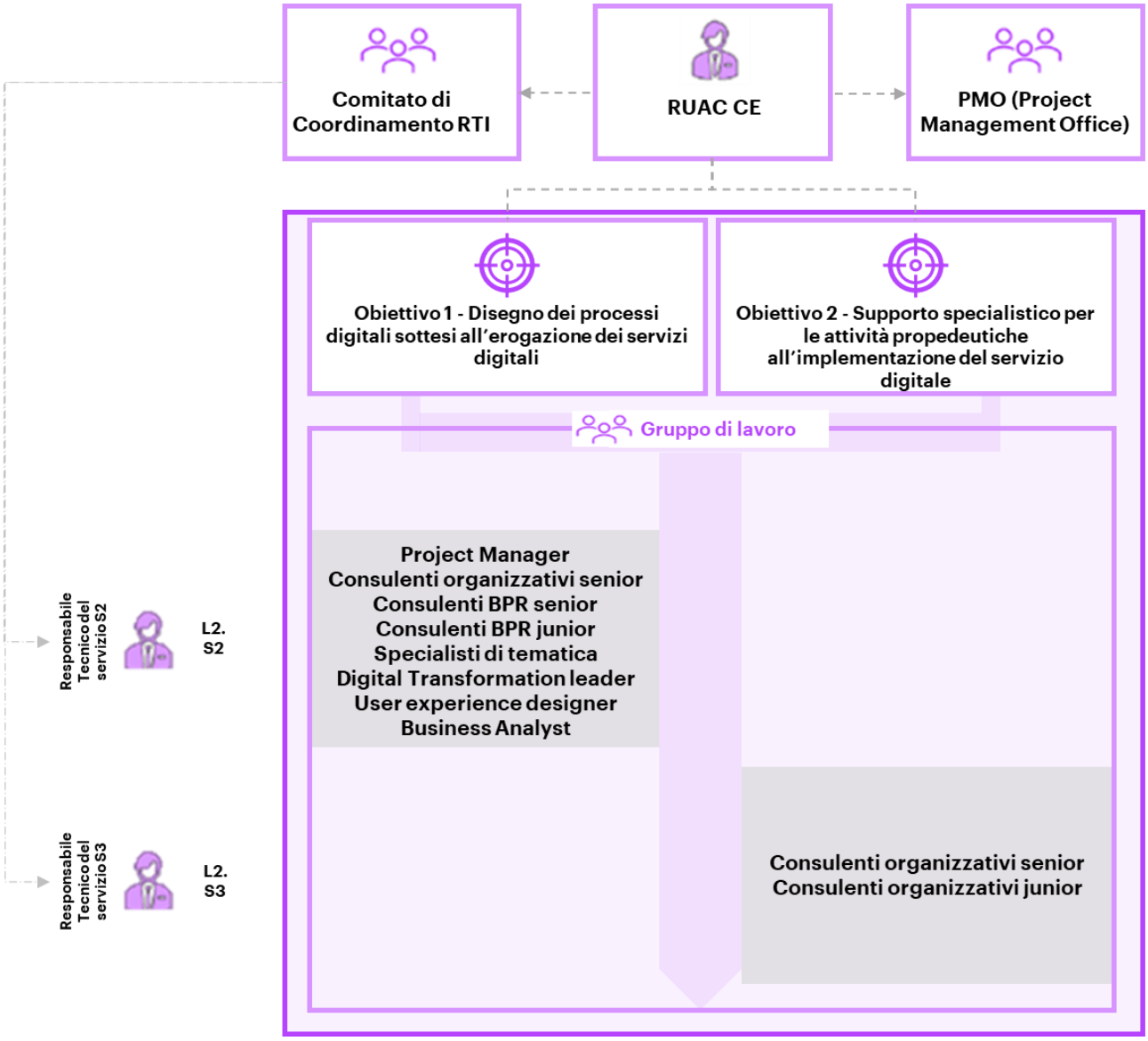
La definizione di un modello organizzativo efficace e in linea con le esigenze strategiche e progettuali del presente Accordo Quadro rappresenta un elemento cruciale per la corretta ed efficiente erogazione degli interventi richiesti e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
A tal fine si propone un'organizzazione del RTI volta a garantire il successo complessivo del progetto e la piena soddisfazione del DFP e di Formez, nel pieno rispetto dei requisiti specificati nel Capitolato Tecnico Generale.

Nella definizione del modello organizzativo del Fornitore è stato tenuto conto della rilevanza e dell'impatto che le attività individuate come soluzioni hanno sull'organizzazione attuale, delle modalità operative e delle prassi consolidate e della sensibilità delle informazioni veicolate mediante le nuove procedure.

Nello specifico, il modello proposto assicura, mediante le pianificazioni concordate e le relative erogazioni delle attività previste, l'operatività delle funzionalità in un'ottica di continuità di servizio, di efficacia e di monitoraggio dei livelli di servizio conseguiti.
In particolare, l'organizzazione del RTI, in linea con quanto definito nell'Accordo Quadro, prevede l'individuazione di:

- un **Comitato di Coordinamento del RTI** stesso, il cui ambito di responsabilità si declina nella definizione delle strategie operative e nell'elaborazione delle direttive generali e delle proposte di rimodulazione delle attività;
- un **RUAC del Contratto Esecutivo**, che ha la responsabilità di portare a compimento la realizzazione del progetto e del raggiungimento dei relativi obiettivi;
- un gruppo di **PMO (Program Management Office)**, che ha il ruolo di governance del progetto, in termini di pianificazione di momenti di incontro e di supporto all'attività di rendicontazione e di gestione documentale; in termini di definizione e gestione della struttura dell'archivio documentale, monitoraggio dell'attività di caricamento a sistema da parte dei diversi responsabili operativi e di organizzazione operativa; in termini di definizione e gestione del calendario operativo degli incontri di progetto, redazione dell'ordine del giorno per singola riunione, predisposizione di verbali a seguito degli incontri di avanzamento e successiva condivisione con il gruppo di lavoro e di supporto tecnico alla struttura di indirizzo in termini di attività di supporto on-demand per la predisposizione di documenti direzionali;
- due **Responsabili Tecnici**, **uno per ogni linea di servizio** (L2.S2 e L2.S3) con il ruolo di coordinamento e supervisione delle attività dei gruppi di lavoro;
- **un *team*** specializzato trasversale ai 2 obiettivi, come da Piano dei Fabbisogni, oggetto della fornitura (ciascuno articolato in *work packages* a loro volta suddivisi in attività finalizzate a produrre specifici *deliverables* e/o *outcomes*) e composto per ciascun servizio dalle figure previste dal Capitolato Tecnico Speciale di gara.

Il RTI si impegna a modificare o ampliare la composizione dei *team* di progetto in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.
Nella figura di seguito riportata è mostrata l'organizzazione del fornitore con l'indicazione dei profili professionali minimi previsti per l'erogazione dei servizi oggetto del piano:



2.1 ATTIVITA' IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI

Nell'ambito della specifica fornitura le attività saranno svolte dalle aziende secondo la ripartizione seguente.

SERVIZIO	ACCENTURE	EY	LUISS
L2.S2 - Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale	X	X	X
L2.S3 - Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale	X	X	X
TOTALE %	47%	50%	3 %
TOTALE* €	818.806,90 €	871.071,17€	52.264,27 €
	1.742.142,34 €		

**Gli importi indicati sono IVA esclusa.*

2.2 ORGANIZZAZIONE E FIGURE DI RIFERIMENTO DEL FORNITORE

In relazione all'organizzazione e alle figure di riferimento per la conduzione del progetto, si prevede per ogni Contratto Esecutivo (di seguito CE) la presenza di un RUAC con una struttura di Governance a supporto per le attività di PMO. In particolare, il RUAC del CE collabora con il RUAC di AQ ed è responsabile dei servizi del singolo CE.
L'organizzazione prevede un Responsabile Tecnico per ciascun servizio oggetto della fornitura e un gruppo di lavoro di supporto.

RUOLO	REFERENTE
RUAC CE	Massimiliano Ferri
Responsabile Tecnico per i servizi relativi al Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale (L2.S2)	Aldo Persi Tartolino
Responsabile Tecnico per i servizi relativi al Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale (L2.S3)	Paolo Lucia

3. AMBITI E SERVIZI

3.1 AMBITI DI INTERVENTO

Il DFP è coinvolto nell'ambito della Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo" con riferimento alla Componente 1 "Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA" e, più in particolare, Investimento 2.3, Sub-investimento 2.3.1, che prevede di rafforzare e ampliare il sistema di conoscenze e competenze dei dipendenti della PA attraverso la definizione e l'attuazione di un piano strategico unitario di sviluppo del capitale umano incentrato sull'*upskilling* e *reskilling* del personale pubblico. In particolare, l'intervento è diretto prevalentemente ad allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro, nonché a rimuovere alcuni impedimenti normativi alla mobilità dei dipendenti pubblici, per favorire percorsi di carriera anche tra diverse amministrazioni.
La Misura 2.3.1 prevede, tra l'altro, l'introduzione di un nuovo regolamento volto a definire la *governance*, il modello organizzativo e gli obiettivi della SNA e del Formez, al fine di sostenere la condivisione delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze delle risorse umane e, in tale contesto, si intende avviare un intervento di reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi di governance e organizzativi del Formez PA.
Gli interventi di formazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici, da realizzare per conseguire gli obiettivi del PNRR, richiedono un approccio *multistakeholder* e un coordinamento strategico di tutti i principali attori coinvolti e, in primo luogo, dei soggetti attuatori, tra i quali assume un ruolo strategico il Formez PA.
In tale contesto, il Formez PA – in qualità di ente *in house* di tutte le Regioni d'Italia nonché di altre PA centrali e non – sarà chiamato a svolgere un ruolo fondamentale nell'attuazione del PNRR, in assistenza alle amministrazioni cui dovrà fornire supporto. A tal proposito, risulta strategicamente rilevante prevedere un percorso di accompagnamento del Formez PA nella reingegnerizzazione e digitalizzazione dei propri processi di *governance* e organizzativi, con l'obiettivo di svilupparne ulteriormente il livello di supporto fornito in favore delle Amministrazioni, efficientando in tal modo l'azione di rafforzamento della capacità amministrativa del settore pubblico.

Gli ambiti di intervento specifici per i quali saranno attivati i servizi oggetto del presente contratto sono i seguenti:

1) **Nuovo modello organizzativo e relativi ruoli e responsabilità:** ridisegno in ottica *digital* dell'assetto organizzativo dell'ente sulla base delle linee guida strategiche (revisione di organigrammi, matrici ruoli e responsabilità, job description posizioni dirigenziali, etc.);
2) **Processo di ciclo attivo e passivo:** revisione in ottica *digital* del processo di ciclo attivo e passivo, anche in coerenza con i nuovi sistemi ICT previsti e definizione della relativa procedura;
3) **Corpo procedurale dell'ente:** disegno di un processo digitale inerente alle procedure chiave dell'ente sulla base delle linee guida strategiche emanate, revisione delle procedure esistenti e/o introduzione di procedure relative a processi di nuova implementazione;
4) ***Job Evaluation & Leadership Model - Performance Management*:**
   a. definizione in ottica *digital* del processo di valutazione delle posizioni organizzative tenendo conto sia degli aspetti organizzativi del ruolo sia quelli relativi al ruolo effettivamente agito ed alle competenze dei titolari;
   b. disegno in ottica *digital* del processo di *Performance Management,* definizione del nuovo sistema di *Performance Management* e delle schede obiettivo per il personale dirigente, in coerenza con il Piano Triennale e con le responsabilità di ruolo;
5) **Piani di sviluppo delle risorse (*Reskilling* e *Upskilling*) in ottica *digital*:** definizione del processo di mappatura delle competenze *digital* attuali con valutazione dei *gap* rispetto alle competenze prospettiche necessarie per ciascun ruolo; relativa definizione di percorsi di sviluppo del personale sulla base dei fabbisogni formativi (*reskilling*/*upskilling*);
6) **Gestione documentale:** disegno del processo di integrazione e sviluppo del sistema informativo di gestione documentale, al fine di garantire una più efficace e coerente gestione ed archiviazione delle informazioni dell'ente;
7) **Integrazione dati:** definizione di processi di riallineamento e automazione dati dei sistemi ICT dell'ente, per fornire un *output* tangibile nel breve periodo e consentire un miglioramento complessivo dei processi esistenti;
8) **Rendicontazione progetti:** definizione del processo di implementazione di un sistema informativo che permetta di rendere disponibile alle Pubbliche Amministrazioni committenti la documentazione necessaria per la corretta rendicontazione dei progetti;
9) **Processi core aziendali definiti sulla base dei nuovi sistemi ICT:** definizione di processi di implementazione di nuovi sistemi ICT (sistema informativo ERP), con l'analisi dei requisiti funzionali, la definizione delle modalità di migrazione dei dati dagli attuali sistemi informativi e la configurazione dei nuovi sistemi.

3.2 SERVIZI RICHIESTI

Di seguito si riporta una sintesi dei servizi 2 e 3 per i 2 obiettivi e la relativa quantificazione:

SERVIZI RICHIESTI				
OBIETTIVO 1 - DISEGNO DEI PROCESSI DIGITALI SOTTESI ALL'EROGAZIONE DEI SERVIZI DIGITALI				
ID	NOME SERVIZIO	VOCE DI COSTO	QUANTITA'	IMPORTO*

L2.S2	Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale	L2.S2 – Fascia B – Servizio Base	1	25.080,00 €
		L2.S2 - Fascia B - Servizio Base + Opzione 1	4	235.200,00 €
		L2.S2 - Fascia B - Servizio Base + Opzione 2	1	93.100,00 €
		L2.S2 - Fascia C - Servizio Base + Opzione 2	5	1.050.000,00 €
			SUB TOTALE	1.403.380,00 € IVA esclusa

SERVIZI RICHIESTI				
OBIETTIVO 2 - SUPPORTO SPECIALISTICO PER LE ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SERVIZIO DIGITALE				
ID	NOME SERVIZIO	VOCE DI COSTO	QUANTITA'	IMPORTO*
L2.S3	Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale	L2.S3 - Tariffa media giornaliera	1.143	338.762,34 €
			SUB TOTALE	338.762,34 € IVA esclusa

TOTALE	1.742.142,34 € IVA esclusa

**Gli importi indicati sono IVA esclusa.*

3.3 INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE

Per la fornitura dei servizi previsti dal Lotto 2 Strategia della Trasformazione Digitale, vengono di seguito identificati gli Indicatori Generali e Specifici di digitalizzazione, volti a rilevare e a monitorare il livello di efficacia e di qualità degli interventi di digitalizzazione svolti.
Gli Indicatori Generali di digitalizzazione previsti per la seguente fornitura, come specificato nel Capitolato Tecnico Generale, sono finalizzati al monitoraggio dei macro-obiettivi dell'intervento rispetto ai *target* strategici individuati nel Piano Triennale.
Gli Indicatori Specifici di digitalizzazione, invece, identificano i parametri di digitalizzazione stabiliti sulla base dei servizi acquisiti e applicabili allo specifico Contratto Esecutivo.
Come da Allegato "Disposizioni per la governance" al documento Piano Strategico ICT Governance delle Gare Strategiche, capitolo 7 "Monitoraggio dei risultati di digitalizzazione", i valori *ex ante* indicano ciò che l'Amministrazione intende raggiungere con le attività previste in Contratto Esecutivo e saranno confermati dal DFP tramite l'apposito *file* "*Indicatori di Governance_Digital Transformation*" allegato alla documentazione contrattuale del Contratto Esecutivo; i valori *ex post* indicano ciò che è stato effettivamente raggiunto dall'Amministrazione con le attività previste in Contratto Esecutivo, rispetto a quanto prospettato *ex ante*. Le misure *ex*

post saranno fornite dal DFP con il supporto del Fornitore al completamento delle attività contrattuali, con un aggiornamento del sopracitato allegato "*Indicatori di Governance_Digital Transformation*".
Per ciascuno dei successivi indicatori, verrà effettuata una misurazione in fase di avvio dei singoli interventi progettuali e a valle, così da misurare il livello di digitalizzazione raggiunto per ciascuno di essi.
Si precisa inoltre che la misurazione attesa degli indicatori sopracitati potrà essere oggetto di revisione durante la fase operativa di progetto.

3.3.1 INDICATORI GENERALI DI DIGITALIZZAZIONE

Gli indicatori generali di digitalizzazione previsti per la presente fornitura sono i seguenti:

- **Numero servizi aggiuntivi offerti all'utenza interna, esterna (cittadini), esterna (imprese), altre PA**
  valore *ex ante*: 11

3.3.2 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE

Gli indicatori specifici di digitalizzazione previsti per la presente fornitura sono i seguenti:

- **numero di processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo (S2)**
  valore *ex ante*: 11

- **rapporto tra numero di processi digitali e numero di giornate di supporto acquistate (S3)**
  valore *ex ante*: 11/1143

4. OBIETTIVI

4.1 OBIETTIVI PRIORITARI

In linea con quanto descritto in precedenza, sono stati individuati dall'Amministrazione i seguenti obiettivi prioritari:

- **Obiettivo 1: L2.S2 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione dei servizi digitali;**
- **Obiettivo 2: L2.S3 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale.**

4.1.1 OBIETTIVO PRIORITARIO 1 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione dei servizi digitali

Come esposto nel Piano dei Fabbisogni, si andranno a disegnare i processi digitali sottesi ai servizi individuati dai dipartimenti coinvolti, ovvero l'insieme delle attività che, dal punto di vista dell'interazione con l'utenza e delle lavorazioni interne, consentano all'Amministrazione l'erogazione di ciascun servizio in modalità completamente digitale.

Nello specifico, gli ambiti all'interno dei quali verrà attivato l'**obiettivo 1** sono:

S2.1 Disegno dei processi digitali sottesi ai servizi di gestione di ruoli e responsabilità nell'ambito della nuova organizzazione;
S2.2 Disegno dei processi digitali sottesi ai servizi di Implementazione di Ciclo attivo e passivo;
S2.3 Disegno dei processi digitali relativi all'intero corpo procedurale dell'ente;

S2.4 Disegno dei processi digitali per l'implementazione di strumenti di supporto all'erogazione del servizio digitale, tra cui il processo di *Job Evaluation & Leadership Model*, il processo di *performance management* e il collegamento con il processo di Retribuzione Variabile;
S2.5 Disegno dei processi digitali relativi all'implementazione di piani di sviluppo delle risorse (*Reskilling* e *Upskilling*) in ottica digital;
S2.6 Disegno dei processi digitali sottesi ai servizi di gestione documentale;
S2.7 Disegno dei processi digitali sottesi ai servizi di integrazione dati;
S2.8 Disegno dei processi digitali sottesi ai servizi di rendicontazione progetti;
S2.9 Disegno dei processi digitali relativi ai processi *core* aziendali definiti sulla base dei nuovi sistemi ICT.

Per ciascun processo disegnato si prevede il rilascio dei seguenti contenuti minimi dei *deliverable*:

- dettaglio del flusso di interazione tra utente del servizio e Amministrazione;
- indicazione della tipologia e del contenuto degli *input* e degli *output* di ogni *task* di processo e delle modalità e del formato con cui tale *input/output* è fornito;
- matrice delle responsabilità con dettaglio sulle strutture dell'Amministrazione a presidio del *task* di processo, sia in termini di responsabilità formale che operativa;
- indicazione dei processi di supporto e della tipologia di supporto all'erogazione offerta da tali processi;
- indicatori di processo richiesti nelle attività minime;
- indicatori generali e specifici di digitalizzazione;
- livello di complessità *as is* (numero *task* utente manuali / numero *task* totali).

Trattandosi di diversi processi, è inoltre prevista la realizzazione della *roadmap* e il dettaglio delle *milestone* di consegna degli stessi.
Per ciascun servizio andrà poi disegnata la relativa User Experience e si richiede la realizzazione di un prototipo; inoltre, in alcuni casi, è richiesta anche un'analisi della copertura funzionale *as is* di ciascun servizio.

4.1.2 OBIETTIVO PRIORITARIO 2 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale

A supporto dell'obiettivo precedentemente descritto, si richiede di rendere disponibili le competenze necessarie al fine di svolgere tutte le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale.
Tra le attività di supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione si intendono ricomprese:

- l'analisi e la valutazione dell'efficacia del modello organizzativo rispetto agli obiettivi strategici e ai servizi digitali erogati, con particolare ai ruoli organizzativi esistenti e a quelli necessari per la trasformazione digitale;
- le valutazioni di copertura organizzativa – per numero e per tipologia di profilo professionale – rispetto agli obiettivi strategici;
- le valutazioni di opportunità di modelli organizzativi ad hoc per le attività connesse alla erogazione e alla gestione dei servizi digitali.

Nell'ambito del servizio è prevista la possibilità, per l'Amministrazione, di acquisire servizi di supporto funzionali alla valutazione di strumenti di acquisizione messi a disposizione da Centrali di Committenza regionali e nazionali per l'acquisizione di servizi funzionali all'evoluzione della PA in ottica digitale. Verrà quindi fornito supporto al fine di valutare le modalità più idonee e i contratti di riferimento per l'implementazione dei propri obiettivi strategici di trasformazione digitale.

Gli specifici ambiti di intervento all'interno dei quali verrà attivato l'**obiettivo 2** sono:

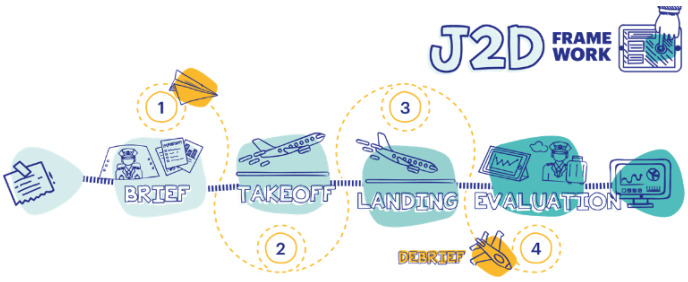
S3.1 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione dell'intero Corpo procedurale;
S3.2 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione di strumenti di supporto all'erogazione del servizio digitale, tra cui il processo *di Job Evaluation & Leadership Model*, il processo di *performance management* e il collegamento con il processo di Retribuzione Variabile;
S3.3 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione di piani di sviluppo delle risorse (*Reskilling* e *Upskilling*) in ottica *digital*;
S3.4 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione della gestione documentale;
S3.5 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione delle integrazioni dati;
S3.6 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione della rendicontazione progetti;
S3.7 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del nuovo sistema ICT.

4.2 OBIETTIVI DI MEDIO PERIODO

In riferimento agli obiettivi di medio termine si precisa che il Fornitore, in fase di attuazione delle attività, garantisce la possibilità di definire obiettivi di medio termine per raggiungere gli obiettivi prioritari sopra citati.

5. SOLUZIONE PROPOSTA

Al fine di garantire il più alto grado di omogeneità e qualità dei servizi previsti dal lotto 2, il RTI ha costruito un *framework* metodologico *ad hoc* per la fornitura, denominato *J2D–Journey to Digitalization*, frutto del confronto e consolidamento delle metodologie proprietarie per progetti di consulenza: FORM, di Accenture, che massimizza principi quali la co-creazione di valore e il *design thinking* con un approccio iterativo presente in tutte le fasi ed Exelerator2, di EY, che fornisce un set di attività, tecniche e strumenti da personalizzare nei diversi progetti. Il principio fondamentale comune è lo *User Centered Design* (UCD), che consente di definire soluzioni che massimizzano l'esperienza d'uso e il coinvolgimento dell'utente finale. J2D è, quindi, uno strumento di lavoro che mira a garantire rapidità e uniformità operativa guidando l'individuazione e l'uso dei metodi e delle tecniche più appropriati per il singolo progetto.



Nell'ambito del *framework* metodologico J2D che racchiude, come già esplicitato, i principi dell'UCD, del *design thinking* e della *co-creation*, sono stati valorizzati ulteriori principi metodologici specifici, nella seguente figura:

LUNGIMIRANZA
che si concretizza nell'individuazione di azioni di contenimento in grado di far fronte sia alle esigenze contingenti sia a possibili esigenze future, prendendo in considerazione probabili evoluzioni di mercato e di contesto

APPLICABILITÀ
una delle principali caratteristiche della trasformazione digitale è la sua pervasività all'interno della struttura organizzativa. L'introduzione di nuove tecnologie può generare diverse tipologie di impatto. Per far fronte a questa evenienza, il nostro approccio metodologico individua ambiti di intervento specifici in funzione delle diverse tipologie di impatto rilevate

FLESSIBILITÀ
è importante prevedere soluzioni organizzative flessibili in grado di far fronte sia alla rapida evoluzione tecnologica in corso sia a modifiche repentine di contesto generate da eventi non prevedibili

EFFICIENZA OPERATIVA
individuare azioni di contenimento che consentono di massimizzare il ritorno degli investimenti, in termini di efficienza operativa, rispettando allo stesso tempo le condizioni di svolgimento dell'attività istituzionale e le condizioni di equilibrio reddituale, finanziario e monetario

TRASFORMAZIONE DIGITALE — **LESSON LEARNED**
l'emergenza covid-19 ha evidenziato come nostri clienti pubblici con un percorso di trasformazione digitale e lavoro agile già avviato sono riusciti meglio di altri a mantenere l'operatività, anche grazie all'applicazione dei principi qui indicati, in particolare, la Flessibilità e l'Evoluzione Dinamica

SOSTENIBILITÀ
l'introduzione di un percorso di miglioramento all'interno della PA non può fare a meno di considerare il tema della sostenibilità. Dobbiamo pensare all'ambiente nell'ottica di ridurre al minimo gli impatti generati dallo svolgimento delle attività istituzionali. A tale scopo risulta importante promuovere soluzioni organizzative sostenibili nel tempo

PARTECIPAZIONE
coinvolgimento dei principali stakeholders in tutte le fasi del progetto, dall'assessment fino alla definizione della proposta, per far sì che le azioni di contenimento individuate siano accettate da tutti i livelli gerarchici

EVOLUZIONE DINAMICA
l'approccio metodologico è in continua evoluzione in quanto viene aggiornato in funzione dei risultati raggiunti e delle criticità riscontate nei progetti in cui viene impiegato

Nei paragrafi seguenti viene declinato il *framework* metodologico J2D a livello dei 2 servizi della presente fornitura e descritta una panoramica delle funzionalità digitali proposte nei diversi obiettivi.

5.1 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA J2D

Il ***framework* metodologico J2D–*Journey to Digitalization*** è strutturato nelle **cinque fasi**: *Brief, Takeoff, Landing, Evaluation* e *Debrief*, che verranno trattate nei dettagli nel prosieguo del paragrafo, calate su ognuno dei 2 servizi.

S2 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale

L'obiettivo di questa prima fase è la corretta progettazione dell'intervento, dall'*assessment* dell'*AS IS* del contesto del servizio digitale ad alto livello (in termini di processi interfacciati, strutture organizzative coinvolte, funzionalità digitali già disponibili *etc.*) fino al monitoraggio dei risultati raggiunti, ossia: obiettivi da raggiungere, attività da svolgere, tecniche da utilizzare, *deliverable* da produrre, *key user* da coinvolgere e *KPI* da monitorare.

In questa fase preliminare si svolge un'**analisi dello stato dell'arte di ogni processo in scope**, con le specifiche tecniche finalizzate a disegnare il processo *AS IS*, massimizzando il coinvolgimento degli utenti, in linea con l'approccio metodologico di *design thinking*. Vengono individuati i vari *task* di processo e per ciascuno di essi vengono definiti gli elementi caratterizzanti, necessari per una comprensione completa dello status quo, incluse criticità ed opportunità del processo esistente. In tale fase vengono definite anche tutte le caratteristiche specifiche dei *key user* individuati in fase di *Brief*, al fine di costruire un profilo dettagliato di ciascuno, definire i comportamenti e individuare anche i bisogni non espressi esplicitamente. Vengono raccolte, inoltre, tutte le informazioni di contesto necessarie ad una piena comprensione dello stesso, in termini di riferimenti normativi, linee guida di Enti esterni, *stakeholder* coinvolti o impattati, dettaglio dell'organizzazione interna e del parco applicativo-funzionale, necessari anche per l'efficacia della fase successiva.

Dopo la validazione del processo *AS IS*, si procede al disegno del processo *TO BE*, con l'applicazione di tecniche in grado di disegnare un nuovo processo mediante il coinvolgimento diretto dei *key user* (*co-creation* e UCD), per perseguire un'efficace reingegnerizzazione del processo, tale da massimizzare i vantaggi della digitalizzazione. Dopo aver definito **il processo *TO BE*, lo stesso viene modellizzato** e vengono dettagliate tutte le informazioni associate ai singoli *task*, mediante **schede informative.** Il dettaglio a livello di singolo *task*, con tutte le relative informazioni utili ai fini della descrizione completa del processo, consente di poterlo analizzare anche

singolarmente e di favorirne dunque la **modularità**. Con le informazioni di dettaglio per ciascun *task* relative all'*owner* ed eventuali coinvolgimento di altri utenti, è possibile costruire la **matrice di responsabilità** di ciascun processo, potendo anche avere una vista con focus sul singolo utente, ovvero far visualizzare a ciascuno (mediante la rappresentazione della *Service blueprint*) tutti i *task* che lo vedono coinvolto nell'erogazione di un servizio, in modo cross processo. In tale fase inoltre sono realizzati prototipi, con tecniche di fast *prototyping*, utili a testare il livello di usabilità della soluzione disegnata, mostrando all'utente un esempio concreto del nuovo processo digitalizzato. Nel caso di più processi oggetto di intervento come nei presenti obiettivi, viene prodotta anche la ***roadmap*** per la digitalizzazione, ovvero il piano di rilasci dei nuovi processi.

In tale fase conclusiva viene fatta una **valutazione del processo *TO BE*** disegnato per valutare: **•livello di digitalizzazione -** tramite i KPI di digitalizzazione definiti dagli atti di gara **•impatti di copertura funzionale** - in tale fase per giungere alla definizione dei *business requirement* si verifica per ciascun *task* la disponibilità di sistemi/applicazioni ICT esistenti, individuando l'eventuale *gap* da colmare **•impatti di usabilità –** se è stato richiesto un prototipo, in questa fase ne viene testata l'usabilità **•impatti organizzativi** - *assessment* organizzativo finalizzato all'adozione del nuovo processo digitale e dell'erogazione del servizio **•impatti di risparmio -** per completare la valutazione dell'intervento di reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo, viene fatta anche una quantificazione dei risparmi ottenibili.

Tale fase accompagna tutte le altre previste durante il percorso ed è finalizzata a garantire che ci sia sempre una corretta esecuzione di quanto definito in fase di *Brief*, andando a valutare costantemente i risultati delle singole fasi, innescando eventuali ricicli per ottenere il risultato desiderato al termine di ogni step del percorso in ottica Agile. Inoltre, in tale fase vengono intercettati e gestiti anche eventuali cambiamenti di requisiti, dovuti ad esempio a variazioni normative o di contesto che possano influenzare quanto già definito nelle fasi precedenti o mutare anche lo scope dell'attività, richiedendo un ritorno alla fase di *Brief*.

S3 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale

A valle del disegno dei modelli e dei differenti processi, come richiesto in fase di Piano dei Fabbisogni, verrà dato supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale in base a 3 macrocategorie: **•Strutturale -** in cui rientrano tutte quelle tipologie di impatto che comportano una modifica della struttura organizzativa (modifica organigramma, ristrutturazione di uno o più uffici o aree *etc.*). **•Procedurale -** in cui rientrano le tipologie di impatto che richiedono una modifica dei processi operativi, delle mansioni, delle procedure, delle attività, delle routine amministrative, delle competenze richieste, dei regolamenti e, più in generale, delle modalità attraverso le quali i compiti sono svolti. **•Supporto e Coordinamento -** in cui rientrano gli impatti che richiedono una modifica delle modalità attraverso le quali avviene il coordinamento, interno ed esterno dell'Amministrazione, e dei meccanismi di supporto tra le varie strutture organizzative.
Anche per tale scopo, verrà applicato il framework J2D:

In questa prima fase il gruppo di lavoro riprende tutti gli elementi e le informazioni già raccolte integrandoli più nello specifico con aspetti come**:** •struttura dell'Amministrazione richiedente (dettaglio delle risorse allocate alle varie aree, matrice RACI, *routine* aziendali *etc.*) •costo della forza lavoro •processi ante e post reingegnerizzazione e i relativi servizi connessi •macroaree di servizio potenzialmente impattate dalle attività di reingegnerizzazione dei processi in ottica digitale •obiettivi strategici e linee di azione per le quali si svolge l'attività di supporto •ulteriori informazioni di natura regolamentare (es. ordini di servizio, politiche sindacali). Le **informazioni raccolte sono utili** al gruppo di lavoro per svolgere attività di **benchmarking**, volte a identificare sia **gli impatti organizzativi potenziali** sia le **soluzioni organizzative adottate** da altre Amministrazioni in contesti similari.

Previa condivisione e accettazione della soluzione progettuale da parte del DFP e di Formez e **sulla base dell'effettivo disegno del processo digitale,** il gruppo di lavoro procede con l'analisi della documentazione, raccolta nella fase precedente, e la **definizione dei profili professionali target,** ossia quei profili professionali necessari per l'attuazione del processo digitale disegnato**.** L'individuazione di tali profili avviene tramite la **Matrice competenze-profilo target** che consente di determinare le competenze richieste per l'esecuzione dei *task* previsti dal nuovo processo digitale. A seguire, i profili professionali target sono ulteriormente arricchiti, per mezzo della ***Digital Impact Matrix*** dall'individuazione delle competenze ritenute strategiche dal punto di vista delle tecnologie utilizzate nel nuovo processo digitale. Pertanto, sono **due le tipologie di competenze** che vengono individuate in tale fase: quelle legate strettamente all'esecuzione dei *task* e quelle tecnologiche connesse al processo digitali. A completamento dell'analisi, il gruppo di lavoro, in base ai profili professionali target definiti, calcola gli **FTE** (*Full Time Equivalent*) **richiesti per ciascun profilo** per lo svolgimento del processo digitale.

Dopo aver analizzato la configurazione del processo digitale e individuato le esigenze in termini di profili professionali target e relative competenze chiave richieste, in questa fase, si procede con la **rilevazione delle competenze richieste dal processo digitale** eventualmente **presenti all'interno del Formez**, mediante il coinvolgimento diretto degli stakeholder. Sarà inoltre definita la **mappatura delle competenze** delle risorse appartenenti alle diverse funzioni organizzative impattate dalla digitalizzazione di uno o più processi. Le competenze individuate in questa fase costituiscono la **mappa delle competenze** che restituisce una prima evidenza rispetto alla disponibilità presso il Dipartimento delle competenze necessarie per l'erogazione del processo digitale. Questa mappa sarà alla base delle successive analisi.

Completata la fase di ***Landing***, il gruppo di lavoro svolge una ***gap analysis*** che evidenzia le differenze tra gli elementi raccolti nella fase di ***Takeoff*** e quelli nella fase di ***Landing*** al fine di identificare e **mappare puntualmente** eventuali scostamenti che sono, successivamente, categorizzati in **tipologie di impatto organizzativo** (Strutturale, Procedurale, Supporto e Coordinamento). In funzione delle tipologie di impatto individuate nella ***gap analysis***, per ciascuno scostamento rilevato, sono definite specifiche **azioni di contenimento e/o gestione degli impatti,** riconducibili a diversi **ambiti di intervento** (comunicazione, formazione e organizzazione), che consentono, da un lato, di massimizzare il ritorno degli investimenti e, dall'altro, di ridurre gli impatti generati dalle attività istituzionali.

Per tale fase finale si fa riferimento a quanto già descritto per il Servizio 1.

5.2 UTENZA INTERESSATA/COINVOLTA

Gli *stakeholder* di riferimento dell'Amministrazione sono il Capo Dipartimento della Funzione Pubblica, in qualità di componente di diritto del Consiglio di amministrazione di FormezPA e le Direzioni e gli Uffici in cui è articolato l'assetto organizzativo di FormezPA.
In particolare, nelle attività di disegno/reingegnerizzazione dei processi vengono altresì ricompresi i seguenti *key-user* relativi alle tipologie di Direzioni/Uffici e/o servizi sopra elencati:

- Capo Dipartimento e funzionari/impiegati dell'UCD;
- Direttori/Dirigenti/funzionari/impiegati delle Direzioni e degli Uffici di Formez PA.

5.3 EVENTUALI RIFERIMENTI/VINCOLI NORMATIVI

Non sussistono vincoli normativi.

In termini di requisiti specifici per l'esecuzione delle attività oggetto dei servizi richiesti, si rimanda anche a quanto previsto dall'AQ e dai relativi allegati.

Eventuali riferimenti o vincoli normativi potranno essere concordati tra le parti nel corso del progetto.

6. PIANO DI PROGETTO

6.1 CRONOPROGRAMMA

Nel presente paragrafo viene rappresentato il cronoprogramma per i 2 obiettivi, suscettibile ad aggiornamento durante la fase di avvio del progetto.

Anni	2022	2023												2024		
Mesi	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo
OB 1																
OB 2																

Periodo opzionale di estensione AQ.

Il cronoprogramma potrà essere soggetto a modifica compatibilmente con la data di stipula del Contratto Esecutivo oggetto di questo Piano Operativo.

6.2 DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL SERVIZIO

La durata concordata per l'erogazione dei servizi è di 9 (nove) mesi dalla data di attivazione, compatibilmente con il vincolo definito dall'Accordo Quadro che attualmente ha una scadenza fino al 14 settembre 2023 salvo ulteriori proroghe, (la cui durata contrattuale è di 24 – ventiquattro – mesi ed è prorogabile, solo in costanza di massimale, fino ad ulteriori 6 – sei – mesi). Il Contratto Esecutivo spiegherà i suoi effetti dalla data di stipula e potrà avere una durata massima pari alla durata residua, al momento della sua stipula, dell'Accordo Quadro. Il cronoprogramma dovrà essere adeguato in contraddittorio tra le parti ai fini della compatibilità con la data di stipula del Contratto Esecutivo e con i vincoli di durata stabiliti dall'Accordo Quadro.

6.3 GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro previsto per l'attuazione del presente intervento progettuale è strutturato secondo il modello organizzativo descritto al paragrafo 2 del presente documento. Esso è basato sui concetti di multidisciplinarietà e agilità. La prima è assicurata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro misti, mentre la seconda è basata su un modello flessibile che favorisce la scalabilità, sia verticale (con la possibilità di ampliare rapidamente il gruppo di lavoro) che orizzontale (con la possibilità di integrare il gruppo di lavoro con ulteriori competenze specifiche o di creare ulteriori gruppi di lavoro per esigenze provenienti da più Amministrazioni). Nel dettaglio, per quanto riguarda gli aspetti procedurali di costituzione dei gruppi di lavoro, il RUAC è supportato

dai Responsabili Tecnici dei Servizi per l'individuazione del corretto mix di risorse tra il personale che meglio risponde alle esigenze ed alle professionalità richieste dal DFP.
La selezione del gruppo di lavoro avviene analizzando il contesto del DFP e di Formez dal punto di vista funzionale individuando il personale maggiormente qualificato sulle tematiche attese. Il gruppo di lavoro selezionato è strutturato ed abituato al lavoro in modalità fisico-digitale ovvero in presenza presso le sedi del DFP o da remoto, come avvenuto per l'emergenza COVID 19, grazie agli strumenti di *virtual collaboration* disponibili.

6.4 MODALITA' DI ESECUZIONE DEI SERVIZI

L'approccio metodologico proposto dal RTI si sviluppa in una fase Pre-progettuale ed una Progettuale: la prima, antecedente alla stipula del Contratto Esecutivo, consente al RTI di tesaurizzare il patrimonio informativo derivante dalle proprie esperienze (per definizione in continua evoluzione), di definire le metodologie e di personalizzare gli asset funzionali e tecnologici utili all'identificazione degli obiettivi strategici delle PA; la seconda consente ai consulenti di guidare i referenti delle PA in modo partecipativo, collaborativo e iterativo verso l'individuazione degli obiettivi strategici e dei conseguenti interventi di trasformazione digitale.
Le attività descritte nel presente Piano Operativo saranno espletate tramite incontri e riunioni operative sia virtualmente che in presenza presso la sede del Dipartimento.
Si prevedono interviste individuali, incontri per gruppi di lavoro interessati ed incontri formali per la condivisione dei risultati, in funzione delle specifiche tematiche. La modalità di esecuzione dei servizi sarà in parte presso la sede del cliente, nel rispetto della normativa sanitaria, in parte in modalità remote working. Le riunioni virtuali saranno supportate da strumenti e piattaforme di *collaboration* sulla base delle esigenze del Dipartimento (es. Microsoft Teams, Slack, Stride).

6.5 MODALITA' DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLE

I contenuti minimi dei *deliverable* rispetteranno quelli previsti dal Capitolato Tecnico Speciale per ogni servizio oggetto della presente fornitura. La modalità relativa al processo di approvazione dei deliverable verrà definita successivamente in accordo con l'Amministrazione.

6.6 MODALITA' DI GOVERNO DEL PROGETTO

L'organizzazione, proposta sia a livello di Accordo Quadro che ereditata a livello di singolo CE, adotta un modello snello, che individua ruoli e compiti precisi delle risorse che ne fanno parte, al fine anche di favorire la comunicazione continua degli attori coinvolti.
Sulla base del Piano dei Fabbisogni ricevuto, già a partire dalla presente fase di predisposizione del Piano Operativo, in risposta alle esigenze del DFP e di Formez, il *team* dedicato a livello di AQ ricerca ed individua sulla piattaforma del RTI di gestione delle competenze le risorse maggiormente compatibili. Tramite appositi algoritmi è quindi immediatamente possibile determinare la capacità del Resource Pool a disposizione, di soddisfare le specifiche esigenze e, in alternativa, in caso di criticità, ingaggiare tempestivamente ulteriori risorse dai bacini di competenza messi a disposizione dal RTI, al fine di rendere disponibili fin da subito risorse di numerosità e competenze maggiormente compatibili nel soddisfare le esigenze espresse nel Piano dei Fabbisogni e capaci di assicurare la copertura tematica e funzionale utile a garantire il rispetto dei tempi e costi.
Di seguito si esplicitano ruoli e relativi compiti associati ai principali attori coinvolti sul Contratto:

- il **RUAC** è la figura garante della correttezza nell'esecuzione dei servizi quali la pianificazione e consuntivazione delle attività, gli adempimenti legati alla qualità, il controllo dell'avanzamento lavori, la verbalizzazione degli incontri, le attività di valutazione e contenimento dei rischi. Esso rappresenta la principale interfaccia del DFP con il Fornitore;
- durante la fase operativa in cui sono erogati i servizi, le figure dei **Responsabili Tecnici** a capo di ogni servizio attivato e il ***team*** opportunamente staffato, interfacciandosi con i relativi referenti dei servizi/area dell'Amministrazione, garantiscono l'omogeneità di erogazione degli stessi, coordinando,

all'interno del Contratto, i vari interventi. Essi, sono infatti i garanti del corretto svolgimento delle attività e dei servizi e del relativo livello di qualità di erogazione, nel pieno rispetto degli indicatori previsti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici;

- parallelamente alle attività progettuali è presente il team di **PMO (*Program Management Office*)**, che ha il ruolo di governance del progetto, in termini di pianificazione di momenti di incontro e di supporto all'attività di rendicontazione, di gestione documentale, in termini di definizione e gestione della struttura dell'archivio documentale e monitoraggio dell'attività di caricamento a sistema da parte dei diversi responsabili operativi, di organizzazione operativa, in termini di definizione e gestione del calendario operativo degli incontri di progetto, redazione dell'ordine del giorno per singola riunione, predisposizione di verbali a seguito degli incontri di avanzamento e successiva condivisione con il gruppo di lavoro e di supporto tecnico alla struttura di indirizzo in termini di attività di supporto on-demand per la predisposizione di documenti direzionali.

6.7 MODALITA' DI INTERAZIONE TRA I SOGGETTI COINVOLTI

L'interazione tra gli attori coinvolti nel progetto verrà veicolata attraverso l'organizzazione di riunioni per l'avvio dei lavori e per la condivisione periodica dello stato dell'arte.
In particolare, è previsto un coinvolgimento di tutti i soggetti secondo le modalità di seguito riportate:

- **riunione plenaria di *Kick-off***: vedrà coinvolti il Comitato Direttivo, il RUAC, i referenti degli Uffici che hanno preso parte al progetto, il Responsabile Tecnico del servizio di riferimento e il relativo gruppo di lavoro. L'incontro verterà sulla condivisione degli obiettivi di progetto, dell'organizzazione dei diversi filoni progettuali e del GANTT che esplicita le attività e le relative tempistiche per ognuno dei filoni;
- **riunioni operative**: vedranno coinvolti i referenti degli Uffici che hanno preso parte al progetto, il Responsabile Tecnico del servizio di riferimento e il relativo gruppo di lavoro. Gli incontri saranno organizzati per affiancare e aggiornare gli Uffici durante tutta la durata dello svolgimento delle attività e condividere eventuali dubbi/azioni migliorative;
- **SAL operativi con cadenza almeno mensile**: vedranno coinvolti i referenti degli Uffici che hanno preso parte al progetto, il Responsabile Tecnico del servizio di riferimento e il relativo gruppo di lavoro. Gli incontri saranno finalizzati alla condivisione dei deliverable e alla raccolta di eventuali fabbisogni e criticità;
- **SAL trimestrali (rendicontazione)**: vedranno coinvolti il Comitato Direttivo, il RUAC, i referenti degli Uffici che hanno preso parte al progetto, il Responsabile Tecnico del servizio di riferimento e il relativo gruppo di lavoro. Gli incontri avranno come obiettivo la condivisione dei deliverable prodotti, l'aggiornamento sullo stato delle attività pianificate e il confronto per l'identificazione di eventuali criticità/*feedback*.

Le modalità di interazione potranno essere soggette a variazioni e modifiche sulla base delle esigenze progettuali.

7. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO

7.1 TEAM DI LAVORO

Il *team* di lavoro ha il compito di svolgere le attività operative per il raggiungimento degli obiettivi. Il *team* sarà composto da un mix non predefinito di professionalità sulla base delle esigenze operative espresse dall'Amministrazione.
I *curriculum vitae* delle risorse professionali previste per l'erogazione dei servizi L2.S2 e L2.S3 saranno presentati all'Amministrazione nel piano di lavoro che verrà consegnato entro 10 giorni lavorativi dalla firma del Contratto Esecutivo.

Il RTI si impegna a modificare o ampliare la composizione del *team* di progetto in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

7.2 MODALITA' DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

ID	NOME SERVIZIO	METRICA	MODALITA' DI EROGAZIONE
L2.S2	Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale	Fasce di Complessità	A CORPO
L2.S3	Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale	GG/PP	A CORPO

7.3 QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

L'importo complessivo della fornitura è di **1.742.142,34 €** (IVA esclusa).

ID SERVIZIO	NOME SERVIZIO	METRICA	MODALITA' DI EROGAZIONE	MODALITA' CONSUNTIVAZIONE	PERIODICITA' CONSUNTIVAZIONE	PREZZO UNITARIO OFFERTO	QUANTITA'	VALORE ECONOMICO*
L2.S2	Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale	L2.S2 – Fascia B – Servizio Base	A CORPO	A Deliverable	Trimestrale	25.080,00 €	1	25.080,00 €
		L2.S2 - Fascia B - Servizio Base + Opzione 1	A CORPO	A Deliverable	Trimestrale	58.800,00 €	4	235.200,00 €
		L2.S2 - Fascia B - Servizio Base + Opzione 2	A CORPO	A Deliverable	Trimestrale	93.100,00 €	1	93.100,00 €
		L2.S2 - Fascia C - Servizio Base + Opzione 2	A CORPO	A Deliverable	Trimestrale	210.000,00 €	5	1.050.000,00 €
L2.S3	Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale	GG/PP	A CORPO	Tariffa mix GG/PP	Trimestrale	296,38 €	1143	338.762,34 €

**Gli importi indicati sono IVA esclusa.*

7.4 MODALITA' DI RICORSO AL SUBAPPALTO DA PARTE DEL FORNITORE

Laddove si deciderà di ricorrere al subappalto, le aziende subappaltatrici verranno identificate nel corso del progetto e sottoposte ad autorizzazione da parte del DFP, come previsto dal contratto.

SERVIZIO	AZIENDA	QUOTA MASSIMA SUBAPPALTABILE
L2.S2, L2.S3	ACN	40%
L2.S2, L2.S3	EY	40%
L2.S2, L2.S3	LUISS	40%

7.5 ALLEGATI

7.5.1 INDICAZIONI IN ORDINE ALLA FATTURAZIONE ED AI TERMINI DI PAGAMENTO

La fatturazione sarà eseguita in accordo con quanto previsto nello Schema di Contratto Esecutivo. Per quanto concerne i termini di pagamento si fa riferimento a quanto previsto nell'Accordo Quadro.

7.5.2 MISURE DI SICUREZZA CHE VERRANNO POSTE IN ESSERE

Si allegano le misure di sicurezza, fermo restando che le misure di sicurezza puntali verranno definite congiuntamente dalle parti prima dell'esecuzione dei servizi.

7.5.3 CV

I CV del RUAC e dei Responsabili Tecnici dei Servizi del presente Piano Operativo saranno inviati entro 10 giorni a partire dalla stipula del Contratto Esecutivo.