

ACCORDO QUADRO
per l'affidamento di servizi di
DIGITAL TRANSFORMATION
per le Pubbliche Amministrazioni

**Lotto 5 – Servizi specialistici di supporto alla Digital
Transformation per la PA – Lotto Sud**

**Agenzia Sarda per le Politiche Attive per il Lavoro – ASPAL
– Affiancamento per l'evoluzione dell'assetto
organizzativo per il miglioramento della qualità dei servizi
erogati**

PIANO OPERATIVO

Indice

1. INTRODUZIONE	3
1.1. SCOPO	3
1.2. CAMPO DI APPLICAZIONE	3
1.3. ASSUNZIONI	4
1.4. RIFERIMENTI	4
1.5. ACRONIMI E GLOSSARIO	4
2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO	5
2.1. ATTIVITÀ IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI	6
2.1.1. <i>Subappalto [ove applicabile]</i>	6
2.2. ORGANIZZAZIONE E FIGURE DI RIFERIMENTO DEL FORNITORE	6
3. AMBITI E SERVIZI	7
3.1. AMBITI DI INTERVENTO	7
3.2. SERVIZI RICHIESTI	7
4. OBIETTIVI	8
4.1. OBIETTIVI PRIORITARI	8
4.2. OBIETTIVO DI MEDIO PERIODO	10
4.3. INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE	10
5. SOLUZIONE PROPOSTA	10
5.1. DESCRIZIONE DELLA SOLUZIONE	11
5.2. UTENZA INTERESSATA/COINVOLTA	12
5.3. EVENTUALI RIFERIMENTI/VINCOLI NORMATIVI	12
6. PIANO DI PROGETTO	12
6.1. CRONOPROGRAMMA	12
6.2. DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL SERVIZIO	13
6.3. GRUPPO DI LAVORO	13
6.4. MODALITÀ DI ESECUZIONE DEI SERVIZI	13
6.5. MODALITÀ DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLE	14
6.6. MODALITÀ DI GOVERNO DEL PROGETTO	14
6.7. MODALITÀ DI ITERAZIONE TRA I SOGGETTI COINVOLTI	15
7. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO	16
7.1. TEAM DI LAVORO	16
7.2. MODALITÀ DI EROGAZIONE DEI SERVIZI E REMUNERAZIONE	16
7.3. QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	17

1. INTRODUZIONE

L'Agenda Regionale per le Politiche Attive del Lavoro (d'ora in poi ASPAL) è un organismo tecnico della Regione le cui funzioni e attività sono esercitate in conformità alla programmazione regionale e agli indirizzi deliberati dalla Giunta Regionale. Tra le varie funzioni che è chiamata a svolgere (segreteria organizzativa della Conferenza Regionale, funzioni di Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro, funzioni di collegamento con l'Agenda Nazionale ANPAL...), eroga servizi e misure di politica attiva i cui all'articolo 12 della L.R. 17 maggio 2016 n. 9, sulla base degli standard di servizio definiti dall'ANPAL.

L'Agenda ha una sede centrale ed è articolata in uffici territoriali aperti al pubblico denominati Centri Per l'Impiego (CPI) che erogano servizi ai cittadini, imprese e stakeholder. Istituita a maggio del 2016 ha visto negli anni una crescita costante sia del personale interno che delle attività che ha l'obiettivo di portare avanti, in tale contesto è emersa la necessità di **ridefinire il modello organizzativo attuale**, migliorando il contesto interno e sviluppando una maggiore accountability verso il contesto interno, una maggiore dinamicità nella relazione col contesto esterno e un rafforzamento della qualità dei servizi erogati rafforzando anche il profilo professionale del personale.

Pertanto, al fine di attuare tutte le misure atte a definire un nuovo assetto organizzativo e il nuovo organigramma improntato su 9 servizi suddivisi in 4 aree (supporto strategico e operativo, area tecnica e gestionale) il presente Piano Operativo intende supportare l'Amministrazione nel miglioramento dei processi di *change management* organizzativo e di *capacity building*, principalmente in ottica di *digital transformation*.

1.1.Scopo

Il Piano Triennale per l'informatica della Pubblica Amministrazione di AgID (in breve, Piano Triennale) rappresenta uno strumento essenziale per indirizzare e supportare la transizione digitale della Pubblica Amministrazione e, in generale, del Paese, in modo organico.

In tale contesto si inserisce la procedura di gara bandita da Consip S.p.A. ai sensi dell'art. 54, comma 3, del D. Lgs. n. 50/2016, suddivisa in 8 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – ed. 2, la quale consente tramite l'adesione al Lotto n.5, di fruire degli specifici servizi di:

- Progettazione della transizione digitale;
- Affiancamento alla transizione digitale.

Alla luce della più ampia iniziativa di trasformazione digitale intrapresa dall'Amministrazione, l'intende avvalersi dei servizi previsti dalla Convenzione in oggetto per poter meglio definire gli elementi necessari al **corretto indirizzamento del cambiamento all'interno della propria organizzazione**, tenendo conto non solo degli obiettivi di cambiamento in linea con la strategia progettuale complessiva e con i processi sottesi all'erogazione dei servizi digitali, ma anche valutando opportunamente il livello di strutturazione organizzativa interna, le caratteristiche e le competenze possedute dal personale interno assicurando una transizione efficace.

1.2.Campo di Applicazione

DIGITAL TRANSFORMATION (Lotto 5 – CIG 9853684D43)	
Progettazione della Transizione Digitale	Affiancamento alla Transizione Digitale

1.3.Assunzioni

N.A

1.4.Riferimenti

IDENTIFICATIVO	TITOLO/DESCRIZIONE
L5.S1	Progettazione della Transizione Digitale
L5.S2	Affiancamento alla Transizione Digitale
ID 2536 - Digital Transformation 2 - 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 8 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – Ed. 2 - ID 2536
ID 2536 - Digital Transformation 2 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 8 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – Ed. 2 - ID 2536
ID 2536 - Digital Transformation 2 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 8 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – Ed. 2 - ID 2536

1.5.Acronimi e Glossario

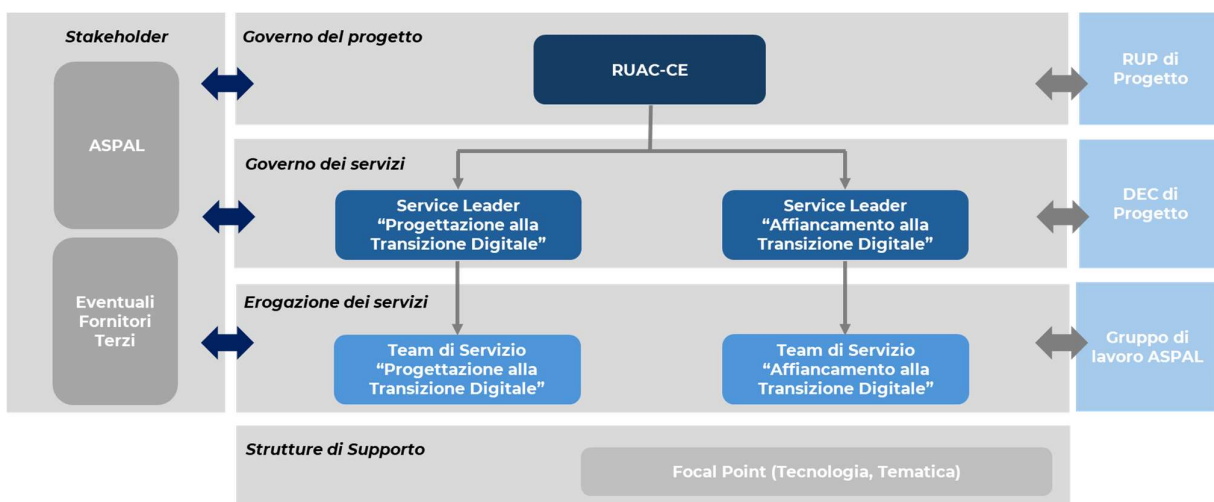
DEFINIZIONE/ACRONIMO	DESCRIZIONE
RTI	Raggruppamento Temporaneo di Impresa
AQ	Accordo Quadro
AgID	Agenzia per l'Italia Digitale
Consip	Consip S.p.a.
ANPR	Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente
API	Application Programming Interface
CAD	Codice Amministrazione Digitale
CIG	Codice Identificativo di Gara

CUP	Codice Unico di Progetto
DEC	Direttore dell'Esecuzione del Contratto
DT	Digital Transformation
FAD	Formazione a distanza
ASPAL	Agenzia Sarda Per le Politiche Attive del Lavoro
GG/PP	Giorni Persona
INAD	Indice Nazionale dei Domicili Digitali
IQ	Indicatore di Qualità
MOOC	Massive Open Online Courses
PA	Pubblica Amministrazione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
RUP	Responsabile Unico del Procedimento

2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO

Per l'erogazione dei servizi richiesti dall'Amministrazione, si propone una struttura organizzativa modulare, in base alle varie esigenze che potranno pervenire, e allo stesso tempo rigorosa, ovvero caratterizzata da una chiara identificazione di ruoli, responsabilità e modalità di interazione e coordinamento tra tutti i soggetti coinvolti. In ragione della forte complessità del contesto in cui ci troveremo ad operare (per numerosità degli attori coinvolti, articolazione dei servizi richiesti, quantità di progettualità attivabili simultaneamente, etc.), riteniamo indispensabile garantire all'Amministrazione punti di riferimento certi e stabili. A tal proposito, il nostro modello è la perfetta sintesi delle migliori *best practice* organizzative raccomandate da metodologie e standard di riferimento (PMP-PMI, ITIL, etc.) e contempera da un lato modalità di interazione rapide e agevoli, dall'altro, un'efficace e capillare presidio dei servizi e della qualità complessiva della fornitura.

La Figura seguente ne esemplifica l'articolazione



Il gruppo di lavoro sarà coordinato da un Responsabile Unico delle Attività Contrattuali (RUAC-CE), a presidio dell'intera struttura e, più nello specifico, dei *layer* di governo ed erogazione dei servizi.

Di seguito si offre una breve descrizione per ciascuna figura proposta:

- **RUAC-CE**, è il **Referente Unico delle Attività Contrattuali del Contratto Esecutivo** attivato per ASPAL, che assicura: la correttezza nell'esecuzione dei servizi; il pieno adempimento degli impegni assunti nel presente documento e nell'offerta tecnica sottomessa in sede di risposta all'Accordo Quadro esperito da Consip; la tempestività nell'utilizzo del Portale dei progetti digitali e degli strumenti messi a supporto dell'Amministrazione; il rispetto dei Piani di lavoro formalizzati; il rispetto dei Piani della Qualità, Specifico e Generale; la verifica dei livelli di servizio e la messa a terra di azioni correttive in caso di mancato rispetto delle soglie minime degli indicatori di qualità; la risoluzione di eventuali problematiche derivanti dalla mancata aderenza delle risorse impiegate ai profili professionali richiesti dall'Amministrazione o proposti nella documentazione di offerta; l'efficace pianificazione delle risorse; l'eventuale redistribuzione delle risorse in caso di picchi di attività e/o di esigenze e urgenze specifiche; la gestione delle criticità e dei rischi di progetto risolvendo potenziali conflitti e/o eventuali disservizi; il coordinamento fra i gruppi e i referenti per raggiungere il massimo grado di sinergia e omogeneità d'azione, economie di scala e scopo; l'unitarietà, l'integrazione, l'omogeneità nell'erogazioni dei servizi; l'adozione di idonei strumenti per fluidificare la comunicazione e lo scambio di informazioni tra i vari *stakeholder*.
- **Service Leader (SL), responsabili Tecnici per l'erogazione dei servizi**. Per ciascun intervento progettuale, ovvero servizio attivato dall'ASPAL, il RTI fornirà un SL teso ad assicurare: la predisposizione e aggiornamento dei piani progettuali; il coordinamento effettivo delle risorse impiegate nell'alveo del singolo servizio; il monitoraggio dei livelli di qualità; la partecipazione alle riunioni di avanzamento e/o a riunioni indette dall'Amministrazione.
- **Team operativo per l'erogazione delle attività**: insieme di risorse altamente qualificate che, coordinate dal SL, assicurano la messa a terra degli interventi richiesti dall'Amministrazione.
- **Strutture di Supporto: Focal Point**, messi a disposizione dal RTI per garantire supporto tecnico su specifiche tematiche.

2.1. Attività in carico alle aziende del RTI

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

Servizio	Intellera Consulting	KPMG	Politecnico di Milano	Talent Garden	HSPI	Easygov	Amicucci Formazione	PA Advice	SOSOR
L5.S1	100%	%	%	%	%	%	%	%	%
L5.S2	100%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totale	100%	%	%	%	%	%	%	%	%

2.1.1. Subappalto

N/A

2.2. Organizzazione e figure di riferimento del fornitore

Il presente paragrafo riporta le figure professionali incaricate dal RTI per la conduzione del progetto e i relativi ruoli afferenti al servizio di "Progettazione della transizione digitale" erogato per ASPAL con il presente Piano Operativo.

Progettazione della transizione digitale

- Project Manager,
- Consulente organizzativo senior,
- Esperto di change management senior,
- Esperto di change management,
- Esperto di dominio.

Affiancamento alla transizione digitale:

- Project Manager,
- Digital Educator senior,
- Digital Educator junior,
- Esperto di dominio.

3. AMBITI E SERVIZI

3.1. Ambiti di intervento

Attraverso l'attivazione di questa fornitura si intende consolidare la capacità dell'Amministrazione di migliorare il **change management organizzativo** e il **capacity building**, principalmente in ottica di *digital transformation*, ossia **rafforzando le competenze** digitali e trasversali del proprio personale amministrativo. In particolare, l'attivazione della presente fornitura sarà finalizzata a:

1. garantire una chiara suddivisione delle funzioni e responsabilità di ogni area organizzativa e delineare un **sistema professionale strutturato** con profili di ruolo specifici per ciascuno dei settori appartenenti ai servizi;
2. **valorizzare le competenze distintive** funzionali alla gestione dell'evoluzione organizzativa al fine di incrementare la conoscenza del patrimonio interno dell'ASPAL;
3. **mappare il gap tra competenze effettivamente possedute e competenze richieste**, con l'obiettivo di orientare in modo efficace le azioni di selezione e formazione;
4. **valutare gli standard di servizio erogati** dai settori operativi e massimizzarne il miglioramento al fine di consolidare un sistema di relazioni che possano soddisfare concretamente le necessità dei cittadini e delle imprese;
5. sostenere l'apprendimento organizzativo e implementare lo **sviluppo delle competenze chiave** grazie alla condivisione di materiali e momenti formativi personalizzati.

Gli ambiti di intervento della presente fornitura dovranno quindi essere focalizzati nel supporto specialistico al personale dell'Amministrazione, finalizzato all'esecuzione delle attività:

- Servizio L5-S1 **Progettazione della Transizione Digitale**
- Servizio L5-S2 **Affiancamento alla Transizione Digitale**

3.2. Servizi richiesti

I due servizi che vengono proposti nel presente Piano Operativo sono riferiti al Lotto 5, servizi 1 e 2 del Contratto Quadro Digital Transformation (CIG 9853664CC2).

Per il servizio di "Progettazione della Transizione Digitale", si prevede siano necessarie **223 giornate/persona**, da erogare **entro il 31.03.2025** e secondo la macro-pianificazione temporale delle attività che sarà successivamente condivisa.

Per il servizio di “Affiancamento alla Transizione Digitale” sono state previste un totale di **10 sessioni di facilitazione e accompagnamento**, da erogare **entro il 31.03.2025** e secondo la macro-pianificazione temporale delle attività che sarà successivamente condivisa

Servizi richiesti		
Codice Servizio	Nome servizio	Quantità
L5.S1	Progettazione della Transizione Digitale	223 GG/PP
L5.S2	Affiancamento alla Transizione Digitale	n. 6 prime sessioni totali (durata 4 ore)
L5.S2	Affiancamento alla Transizione Digitale	n. 4 altre sessioni totali (durata 4 ore)

4. OBIETTIVI

Gli obiettivi della presente fornitura dovranno quindi essere focalizzati nel supporto specialistico al personale dell’Amministrazione, finalizzato all’esecuzione delle seguenti attività:

S1– Servizio di progettazione alla transizione digitale:

- **Assicurare la sostenibilità** nel lungo periodo del nuovo modello organizzativo ed operativo introdotto e che prevede l’utilizzo di nuove modalità di lavoro, competenze e soluzioni digitali negli ambiti di intervento chiave dell’ASPAL, potenziando le capacità gestionali e attuative dell’Amministrazione;
- **Effettuare un’analisi approfondita** dello stato attuale delle competenze in possesso del personale coinvolto rispetto i settori oggetto di osservazione, definendo la mappa delle competenze as-is;
- **Individuare i gap da colmare** al fine di mappare le conoscenze attuali rispetto al percorso di cambiamento offerto;
- **Facilitare la transizione organizzativa** supportando in maniera efficace e continuativa la governance dei cambiamenti in atto.

S2 – Affiancamento alla Transizione Digitale:

- **Assicurare l’acquisizione ed il rafforzamento delle competenze** funzionali a progettare e gestire efficacemente iniziative di transizione organizzativa;
- **Massimizzare i benefici** connessi alla definizione dei processi e dei ruoli e allo sviluppo delle competenze chiave attraverso azioni di consolidamento delle conoscenze acquisite;
- **Progettare la diffusione della cultura organizzativa** presso i diversi livelli dell’organizzazione;
- **Facilitare il processo di cambiamento** dell’ASPAL progettando le modalità di gestione del processo di change management e di comunicazione istituzionale (interna/esterna) per la valorizzazione dell’iniziativa progettuale in generale.

4.1. Obiettivi prioritari

4.1.1. Servizio di Progettazione della Transizione Digitale Servizio di Progettazione della Transizione Digitale

L'obiettivo primario del servizio S1 - Progettazione della Transizione Digitale, in funzione delle esigenze espresse dall'Amministrazione, assicurerà la migliore soluzione per l'erogazione delle attività di cui al presente Piano Operativo al fine di ridefinire il modello organizzativo attuale di ASPAL.

Attraverso la soluzione proposta si mira a promuovere benefici

Per gli utenti, quali:

- maggiore conoscenza dello stato dei servizi e sui margini di miglioramento che può apportare la transizione digitale;
- crescita professionale e sviluppo di maggiore consapevolezza organizzativa;
- facilitazione della transizione organizzativa.

Per l'organizzazione, quali:

- individuazione dei gap da colmare per mappare le conoscenze attuali rispetto al percorso di cambiamento organizzativo;
- miglioramento della capacità di comunicare le necessità di sviluppo organizzativo in linea con le esigenze di crescita delle persone;
- possibilità di monitorare e accompagnare la transizione organizzativa.

Per la comunità, quali:

- consolidamento delle capacità di raccolta e comprensione delle esigenze di sviluppo dei cittadini e delle imprese;
- condivisione della tipologia e del valore di servizi erogati modalità di promozione verso il territorio;

4.1.2. Servizio Affiancamento alla Transizione Digitale,

L'obiettivo prioritario del servizio **Affiancamento alla transizione digitale** è di assicurare la migliore soluzione per l'erogazione delle 10 sessioni di facilitazione e accompagnamento al fine di garantire la piena messa a regime e attuazione del modello "to be" del Servizio di progettazione della transizione digitale.

Attraverso la soluzione proposta si mira a promuovere benefici

Per gli utenti, quali:

- un piano di apprendimento rapido ed efficace;
- uno stile di gestione del cambiamento e di strutturazione organizzativa condivisi;
- acquisizione e rafforzamento delle competenze;

Per l'organizzazione, quali:

- sostenibilità nel lungo periodo del nuovo modello organizzativo ed operativo;
- crescita della capacità attuativa dell'organizzazione rispetto ai servizi;
- rafforzamento dell'incontro tra domanda e offerta;
- miglioramento accountability verso il contesto interno, rafforzando il valore del proprio patrimonio intangibile e metterlo in condizione di operare in modo attivo e dinamico nella relazione con il contesto esterno.

Per la comunità, quali:

- diffusione cultura digitale con impatti sulla comunità e sull'erogazione servizi e cittadini;
- promozione di erogazione di servizi rapidi e ad alta qualità;
- crescita reputazionale;
- miglior dialogo con il territorio e nuove opportunità professionali.

4.2. Obiettivo di medio periodo

Alla luce di quanto finora esposto, il Fornitore garantirà un servizio di **Progettazione della transizione digitale** che, in funzione delle esigenze espresse dall'ASPAL, anche in corso d'opera, e delle competenze possedute e mancanti, emerse dalla mappatura "as-is", assicurerà la migliore soluzione per l'erogazione delle attività di cui al presente Piano operativo, per la transizione al modello "to-be", il quale includerà un'azione di rafforzamento amministrativo finalizzata ad una gestione ottimale dei processi e dei procedimenti.

Tali obiettivi saranno raggiungibili anche attraverso:

- una profonda analisi dello stato attuale dei processi e delle competenze in possesso del personale di ASPAL definendo la mappa delle competenze as-is;
- incontri di consolidamento del modello organizzativo, al fine di ottenere una maggiore condivisione interna rispetto alle modalità di implementazione e di diffusione delle nuove sfide organizzative;
- definizione di iniziative di accompagnamento rispetto al processo di transizione, utili a diffondere la conoscenza delle opportunità offerte e dei vantaggi attesi, ad incentivare il dialogo costruttivo e creare coinvolgimento;
- individuazione e analisi delle aree di competenza rispetto ai settori oggetto di intervento e funzionali alla strutturazione del sistema professionale in linea con gli obiettivi di sviluppo di ASPAL;
- sviluppo ed utilizzo di meccanismi di supporto mirati all'individuazione e valorizzazione delle competenze del personale ASPAL, per promuovere una maggiore consapevolezza da parte delle persone dell'importanza dei percorsi di sviluppo intrapresi e delle esperienze acquisite.

L'obiettivo del servizio di **Affiancamento alla Transizione Digitale** consiste nel supportare l'ASPAL nella fase di transizione digitale, intesa come insieme strutturato di attività che conduce all'adozione delle nuove modalità operative, connesse anche all'erogazione di servizi digitali, ponendo le condizioni ideali all'adozione del cambiamento attraverso il *tutoring*, l'affiancamento, la comunicazione ed il coinvolgimento del personale, ovvero attraverso sessioni di facilitazione e accompagnamento.

4.3. Indicatori di digitalizzazione

Per i servizi L5.S1 e L5.S2 non sono previsti indicatori di digitalizzazione.

5. SOLUZIONE PROPOSTA

Come già enunciato, l'obiettivo principale del progetto è quello di attivare un supporto specialistico per **ridefinire il modello organizzativo attuale di ASPAL** al fine di promuovere un intervento di miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi.

In relazione a quanto sopra esposto, si riporta di seguito una breve sintesi delle Linee di intervento previste dall'iniziativa progettuale.

Line di intervento 1: Servizi per la transizione digitale

- ✓ validazione del nuovo assetto organizzativo;
- ✓ supervisione continua e monitoraggio dei risultati;
- ✓ strutturazione del sistema professionale;
- ✓ mappatura delle competenze;
- ✓ definizione di una roadmap.

S2 – Affiancamento alla Transizione Digitale

- ✓ erogazione di interventi;
- ✓ facilitazione del processo di transizione;
- ✓ strutturazione e diffusione di un processo di comunicazione;
- ✓ verifica degli esiti del processo di cambiamento.

5.1. Descrizione della soluzione

Nell'ambito della presente fornitura, con riferimento al servizio **L5.S1 – Progettazione della Transizione Digitale** saranno previsti strumenti per garantire principalmente:

- validazione del nuovo assetto organizzativo e raccolta di contributi e informazioni propedeutiche alla rilevazione e convalida dei processi, funzioni, ruoli e responsabilità del nuovo modello;
- supervisione continua e monitoraggio dei risultati, per apportare eventuali miglioramenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al rafforzamento delle aree di competenza interne all'ASPAL;
- strutturazione del sistema professionale e definizione dei profili relativi ai settori oggetto di analisi e intervento;
- mappatura delle competenze per la definizione delle competenze necessarie per ciascun settore, con l'obiettivo di individuare gli obiettivi e i descrittori comportamentali dei profili;
- definizione di una roadmap evolutiva per l'implementazione del processo di cambiamento.

Con riferimento al servizio **L5.S2 – Affiancamento alla Transizione Digitale**, sarà garantita:

- erogazione di interventi di approfondimento, in modalità individuale e di gruppo, rispetto al processo di riorganizzazione in atto, agli attori coinvolti, alle responsabilità chiave e alle modalità di gestione degli impatti in termini di evoluzione organizzativa. Con riferimento ai percorsi di approfondimento, facilitazione e accompagnamento, la progettazione degli stessi avverrà di concerto con ASPAL che sarà coinvolta anche in fase di individuazione di modalità e strumenti previsti per l'erogazione delle sessioni. La proposta di sarà caratterizzata da flessibilità tale da adattarsi in maniera resiliente agli eventuali cambiamenti derivanti dall'acquisizione di nuove funzioni da parte dell'Amministrazione, nonché gli eventuali processi di riorganizzazione. L'Amministrazione dovrà comunicare l'avvio delle attività di facilitazione e affiancamento ai referenti delle Direzioni/Servizi interessati e, contemporaneamente e inoltre, fornirà con congruo anticipo rispetto all'avvio delle attività, l'elenco dei partecipanti completo delle informazioni di contatto, per ciascuna sessione;
- facilitazione del processo di transizione attraverso momenti di progettazione con i vari settori per raccogliere dati e feedback, utilizzare strumenti di project management per pianificare e monitorare le attività di riorganizzazione;
- strutturazione e diffusione di un processo di comunicazione chiaro e trasparente affinché il piano organizzativo venga compreso e accolto in modo omogeneo;
- la verifica degli esiti del processo di cambiamento e di diffusione verso il personale, attraverso azioni che possano approfondire il livello di apprendimento e le modalità di adozione delle competenze necessarie a garantire la sostenibilità della transizione organizzativa.

È, inoltre, previsto il coordinamento delle attività di gruppo ai fini dell'archiviazione e dell'aggiornamento di contenuti e prodotti di apprendimento, garantendone l'allineamento, l'integrità e la disponibilità nel tempo dei materiali. Si precisa che la progettazione di dettaglio dell'intervento di facilitazione e affiancamento, erogato in modalità ibrida e in presenza, sarà sottoposta all'approvazione di ASPAL.

ASPAL dovrà in ogni caso approvare la progettazione complessiva e i contenuti prodotti per l'intervento formativo, ed in particolare il set di indicatori e le modalità di rilevazione e di valutazione.

Per quanto più specificamente attinente al Monitoraggio e valutazione della transizione al digitale, il Fornitore si impegna:

- a definire un set di indicatori per il monitoraggio dell’apprendimento e per la rilevazione della soddisfazione dei partecipanti e referenti coinvolti rispetto ai temi oggetto di affiancamento e *tutoring*, al livello di dettaglio degli interventi di gruppo e alla disponibilità di soluzioni per l’approfondimento delle tematiche più complesse;
- in caso di interventi relativi a servizi/processi digitalizzati, progettare e realizzare l’insieme degli indicatori, degli strumenti e della reportistica necessaria a verificare periodicamente l’adozione dei processi da parte dei discenti.

5.2.Utenza interessata/coivolta

I servizi di *Digital Transformation* oggetto dell’Accordo Quadro in argomento rappresentano lo strumento necessario ai fini di una risposta quanto più efficiente, efficace ed adeguata possibile al raggiungimento degli obiettivi prefigurati e, quindi, a favorire una concreta azione di rafforzamento della capacità amministrativa, l’acquisizione di autonomia e padronanza nell’utilizzo degli strumenti digitali e il supporto al processo di transizione digitale tramite il coinvolgimento di tutte le risorse.

In particolare, sarà interessato il target dell’Amministrazione relativo a:

- Aspal;
- Soggetti e attori coinvolti nella ridefinizione del modello organizzativo.

5.3.Eventuali riferimenti/vincoli normativi

N/A

6. PIANO DI PROGETTO

6.1.Cronoprogramma

Servizio	M1	M2	M3	M4
<u>S1: Servizi per la transizione digitale</u>				
1.1 Validazione del nuovo assetto organizzativo				
1.2 Supervisione continua e monitoraggio dei risultati				
1.3 Strutturazione del sistema professionale				
1.4 Mappatura delle competenze				
1.5 Definizione di una roadmap				
<u>S2: Affiancamento alla transizione digitale</u>				
2.1 Erogazione degli interventi				
2.2 Facilitazione del processo di transizione				
2.3 Struttura e diffusione				
2.4 verifica degli esiti del processo di cambiamento				

I servizi richiesti saranno distribuiti su un arco temporale di 4 mesi, decorrenti dalla stipula del Contratto Esecutivo e dovranno comunque essere ultimati entro il 31.03.2025.

6.2.Data di attivazione e durata del servizio

La durata complessiva dell'insieme articolato dei servizi proposti è di quattro mesi decorrenti dalla stipula del Contratto Esecutivo.

La data stimata di attivazione dei servizi contrattualizzati è il 16.12.2024. Per la data effettiva, si rimanda al relativo verbale di attivazione dei servizi firmato dall'Amministrazione e dal RTI, a seguito della stipula del Contratto Esecutivo.

6.3.Gruppo di lavoro

Considerata la natura strategica delle specifiche attività, le stesse saranno condotte da personale con elevato grado di specializzazione e con una profonda conoscenza del contesto.

Per il servizio di **Progettazione della Transizione digitale** si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Consulente organizzativo senior;
- Esperto di change management senior;
- Esperto di change management;
- Specialista di tematica.

Per il servizio di **Affiancamento alla Transizione digitale**, si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager;
- Digital Educator senior;
- Digital Educator junior;
- Specialista di tematica.

6.4.Modalità di esecuzione dei servizi

Per l'erogazione del servizio di "**Progettazione della Transizione Digitale**" si prevede l'adozione delle seguenti modalità operative:

- esecuzione di un'*assessment* preliminare volto alla definizione del contesto e alla raccolta di tutti gli elementi necessari alla mappatura delle competenze del personale amministrativo (documento di Assessment organizzativo e report di monitoraggio);
- analisi e una valutazione delle competenze attuali delle persone per la definizione delle competenze necessarie per ciascun settore (funzionigramma dei settori);
- disegno di una roadmap evolutiva per l'implementazione del processo di cambiamento con definizione dei job profile e delle competenze specifiche rispetto ai settori individuati (skill report);

Per l'erogazione del servizio di "**Affiancamento alla transizione digitale**" si prevede l'adozione delle seguenti modalità operative:

- definizione della migliore soluzione da adottare, con la descrizione operativa per la gestione, collaborazione e diffusione del nuovo modello organizzativo (Change Management road map);

- definizione di un Piano di Formazione finalizzato allo sviluppo delle necessarie conoscenze e capacità per la gestione digitale dei processi, con le caratteristiche degli interventi di facilitazione e accompagnamento per l'adozione di comportamenti funzionali e gestire la transizione organizzativa, le modalità di affiancamento individuale e di gruppo con indicazione quantitativa e qualitativa (documento di adozione del cambiamento);

L'erogazione delle attività previste avverrà coerentemente con quanto indicato nel Piano dei Fabbisogni.

6.5. Modalità di approvazione dei deliverable

Gli stati di avanzamento costituiscono lo strumento mediante il quale il RTI tiene informata l'Amministrazione dell'ASPAL su tutte le attività che costituiscono i servizi da erogare e sullo stato e la qualità degli stessi.

I Report di rendicontazione saranno prodotti con **cadenza bimestrale** e consegnati all'ASPAL, secondo una modalità di comunicazione che sarà definita tra RTI e RUP.

Tutti gli stati di avanzamento sono soggetti ad approvazione da parte dell'Amministrazione. A seguito dell'approvazione del SAL sarà possibile procedere con la fatturazione dei servizi erogati; la fatturazione sarà bimestrale.

6.6. Modalità di governo del progetto

Al fine di garantire una ottimale gestione della governance e del gruppo di progetto, assicurando il rispetto delle tempistiche e la risoluzione tempestiva di eventuali criticità, sono previsti appositi incontri periodici.

Tipologia di incontro	Descrizione	Attori coinvolti	Frequenza
Incontri di Stato Avanzamento Lavori (SAL)	<i>Incontri finalizzati alla verifica dello stato del progetto per valutare eventuali decisioni sulle azioni da intraprendere (Strumento di controllo e strumento decisionale)</i>	- Responsabile del Contratto Esecutivo - Responsabile dei servizi - Referenti dell'Amministrazione	Bimestrale
Incontri di coordinamento progettuale	<i>Incontri interni per garantire l'allineamento tra le decisioni prese in sede di Comitato strategico e la gestione operativa</i>	- Responsabile del Contratto Esecutivo - Responsabile dei servizi	In base alle esigenze di progetto
Incontri di Knowledge Sharing	<i>Incontri di condivisione e confronto interni al gruppo di lavoro indirizzati a massimizzare la condivisione e le possibili sinergie all'interno dell'intero contesto progettuale</i>	- Responsabili dei servizi - Team di progetto	In base alle esigenze di progetto

Per il governo del progetto, il RTI si avvarrà, inoltre di un insieme articolato di strumenti.

Strumenti di governo del progetto	Descrizione
Piano di Lavoro (PdL)	Strumento che descrive il progetto in termini di fasi e relative attività, tempi di esecuzione e risultati da conseguire, soggetti coinvolti
<i>Repository</i> di Progetto	Archivio della documentazione di progetto in formato elettronico
<i>Risk Matrix</i>	Strumento di misurazione del grado di rischio attraverso la correlazione a matrice tra la probabilità numerica del suo verificarsi e il livello di criticità (impatto) al verificarsi del rischio
IMT – <i>Issue Management Tool</i>	Strumento di gestione delle criticità che consente di tracciare la storia di tutte le informazioni relative alle criticità riscontrate nel progetto, sia nuove (“Open”) sia già gestite (“Closed”) e di generare report di dettaglio

6.7.Modalità di interazione tra i soggetti coinvolti

Si adotteranno modalità di interazione e procedure di coordinamento in grado di assicurare una gestione strutturata, efficiente e flessibile di tutti gli scambi informativi e documentali che si renderanno necessari nel corso del progetto.

Il RTI ritiene che l’efficacia degli interventi e l’ottenimento di buoni risultati dipendano anche dalla forte collaborazione ed interazione tra tutti i soggetti coinvolti. I rapporti tra i vari attori coinvolti si configureranno pertanto secondo una logica di partenariato e co-gestione, garantendo il massimo livello di condivisione tra tutti gli attori coinvolti. Le interazioni tra i vari soggetti si articolano su quattro livelli:

- Livello di indirizzo e controllo, esercitato in sede di SAL, con l’obiettivo di fornire al progetto una direzione unitaria e di diffondere tra i membri una visione unica rispetto alla direzione da intraprendere, assicurando l’efficacia del processo decisionale e della comunicazione tra i soggetti coinvolti nell’iniziativa, interni ed esterni. Garantisce le criticità di maggiore rilievo aventi un impatto sulla gestione complessiva del progetto.
- Livello di coordinamento e gestione, rappresentato dal Responsabile Unico delle Attività Contrattuali del Contratto Esecutivo, che ha la responsabilità della programmazione e pianificazione unitaria del progetto, nonché di garantire sinergia e ottimizzazione tra gli interventi e il rispetto delle tempistiche dell’intero programma. Coadiuvato dai Responsabili Tecnici per l’erogazione dei servizi verifica l’andamento del progetto rispetto a ciascun servizio attivato coordinando tutte le azioni necessarie per garantire la qualità degli interventi e il rispetto delle tempistiche di progetto. Gestisce le criticità di maggiore rilievo aventi un impatto sulla gestione complessiva del progetto.
- Livello di controllo operativo, costituito dai Responsabili Tecnici per l’erogazione dei servizi e dai Team progettuali con responsabilità sull’erogazione dei servizi attivati e sulla gestione delle attività operative. Si interfacciano con i Referenti operativi dei vari attori coinvolti nel progetto per la puntuale esecuzione di tutte le iniziative.
- Livello di supporto tecnico-metodologico costituito dai *Focal Point* specializzati per tecnologie, tematiche di riferimento e domini funzionali di riferimento. Si rapportano con il gruppo di lavoro

fornendo un valido contributo in termini di proposte di soluzioni operative da adottare, proposte metodologiche da replicare ed approcci operativi.

7. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO

Il dimensionamento economico complessivo del progetto è pari a **€ 87.980,00 IVA esclusa**, articolati per tipologia di servizi come riportato di seguito:

Servizio	Modalità di Rendicontazione Servizio	Totale IVA Esclusa
L5.S1 - Progettazione della Transizione Digitale	Progettuale a corpo	€ 57.980,00
L5.S2 - Affiancamento alla Transizione Digitale	Progettuale a corpo	€ 30.000,00
Totale Complessivo (IVA esclusa)		€ 87.980,00

La rendicontazione delle giornate uomo avverrà con la cadenza indicata (bimestrale) a seguito della condivisione di un Piano di Lavoro, preventivamente autorizzato dall'Amministrazione, che dettaglierà attività, gg/uomo necessarie per la loro realizzazione e output previsti. La cadenza del Piano di lavoro sarà preventivamente definita con l'Amministrazione. Il Piano di Lavoro sarà presentato entro 10 giorni dall'avvio del servizio e potrà essere oggetto di aggiornamento nel corso dell'esecuzione del contratto.

7.1. Team di lavoro

Ruolo	Nome	Cognome	Riferimenti
RUAC-CE	Pernilla	Cento	pernilla.cento@intelleraconsulting.com
Responsabile Tecnico L5.S1	Roberto	Trainito	roberto.trainito@intelleraconsulting.com
Responsabile Tecnico L5.S2	Roberto	Trainito	daniele.genovese@intelleraconsulting.com

7.2. Modalità di erogazione dei servizi e remunerazione

Il servizio di "Progettazione della Transizione Digitale" è dimensionato in giorni/persona e sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo viene calcolato applicando alla stima in giornate persona, la tariffa media giornaliera prevista dall'AQ.

Relativamente al servizio di "Affiancamento alla Transizione Digitale" l'affiancamento sarà svolto in modalità "in aula", in presenza e/o virtuale, coerentemente con quanto definito nel capitolato tecnico generale.

Il corrispettivo viene calcolato applicando alla stima delle sessioni di affiancamento, i corrispettivi previsti dall'AQ.

Tutti i servizi previsti dalla presente fornitura saranno attivati a partire dalla stipula del contratto esecutivo e relativa comunicazione di attivazione dei servizi trasmessa dall'Amministrazione.

7.3. Quadro economico di riferimento

Id Servizio	Nome Servizio	Metrica	Modalità erogazione	Modalità consuntivazione	Periodicità consuntivazione	Prezzo unitario offerto	Quantità	Valore Economico
L5.S1	Progettazione della Transizione Digitale	gg/pp	Progettuale	A corpo	Bimestrale	€ 260,00	223 gg/pp	€ 57,980,00
L5.S2	Affiancamento alla Transizione Digitale	Sessione	Progettuale	A corpo	Bimestrale	<u>Modalità "ibrida"</u> n.sessioni: 4 Prima sessione: € 18,000.00 Sessioni succ.:	Modalità aula n.sessioni: 6 € 12,000.00	€ 30,000,00
TOTALE								€ 87.980,00

- FINE DOCUMENTO -