

## Capitolato prestazionale

### **Procedura aperta per l'affidamento di servizi di consulenza specialistica per il supporto e l'affiancamento alle amministrazioni regionali e locali finalizzato all'implementazione della riforma della pubblica amministrazione**

#### *Premessa*

**RiformAttiva** è un progetto realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), nell'ambito del PON "Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020" per supportare Regioni ed enti locali nell'implementazione della riforma della Pubblica Amministrazione.

L'attuazione del progetto è affidata a Formez PA, ente in house del DFP.

La linea del progetto "**Azioni pilota per l'implementazione della riforma**" si propone di sviluppare un percorso condiviso, con il coinvolgimento attivo delle amministrazioni, in grado di concretizzare in maniera visibile e misurabile gli obiettivi della L. n. 124/2015, di evidenziarne i vantaggi, di portare alla definizione di strumenti e modalità di intervento funzionali alla implementazione delle innovazioni contenute nel disposto normativo, di dare a tali strumenti una rapida e capillare diffusione.

Verranno messi a punto modelli di azione, soluzioni organizzative, procedimenti e regole da aggiornare e introdurre, note interpretative, interrelazioni operative da costruire tra diverse funzioni e servizi, ma anche approcci e strumenti di revisione organizzativa, sviluppati nell'ambito di esperienze concrete di attuazione.

Le aree di intervento sono state individuate tenendo conto delle dimensioni principali della capacità istituzionale coniugate con i contenuti della riforma.

- **Semplificazione**

Interviene sugli aspetti organizzativi, gestionali e relazionali derivanti dall'introduzione di processi di semplificazione che vanno dalla Conferenza di servizi asincrona, al responsabile unico per uffici regionali, provinciali e comunali in seno alla

conferenza di servizi, alla standardizzazione delle procedure amministrative.

Gli interventi su quest'area sono progettati e realizzati in maniera sinergica e in stretto coordinamento con l'Ufficio per la semplificazione e la sburocratizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica e, in particolare, con gli specifici progetti realizzati dal Dipartimento stesso nell'ambito del PON "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020 in materia di semplificazione e di riduzione degli oneri regolatori ("Delivery Unit nazionale" e "Supporto all'operatività della riforma in materia di semplificazione").

Nello specifico, il progetto prevede un accompagnamento on site alle amministrazioni partecipanti nella sperimentazione e messa a regime di soluzioni organizzative necessarie all'implementazione di interventi di semplificazione.

- **Trasparenza e accesso civico**

Interviene sull'attuazione delle disposizioni del d.lgs. 33/2013, che ha introdotto l'istituto dell'accesso civico «generalizzato».

Gli ambiti specifici di intervento riguardano, anche in questo caso, gli aspetti organizzativi gestionali e relazionali della implementazione delle norme, con specifico riferimento a:

- soluzioni organizzative per la disciplina del "servizio di accesso": ad esempio, individuare gli uffici competenti per gestire il processo e la risposta; accedere alle banche dati on line, ecc.
- strumenti attuativi del nuovo principio di trasparenza: i regolamenti o le «Carte» del servizio di accesso.

- **Gestione delle risorse umane**

Interviene sull'attuazione delle disposizioni che modificano e integrano quelle di cui al d.lgs. n. 165/2001 investendo l'intera filiera della gestione delle risorse umane negli ambiti della pianificazione dei fabbisogni di personale, dei concorsi, del lavoro flessibile, della dirigenza. Nello specifico, il progetto riguarda i seguenti ambiti:

- progettazione e sviluppo di strumenti e soluzioni per orientare la programmazione dei fabbisogni e delle assunzioni;
- sviluppo di modelli di rilevazione delle competenze collegati ai sistemi di valutazione del personale;
- modalità di coinvolgimento e partecipazione del personale ai processi di

- innovazione e cambiamento;
- misurazione e valutazione della performance individuali

La linea si sviluppa attraverso due azioni:

- Azione 1.1 Sperimentazione di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma
- Azione 1.2 Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma.

### **Azione 1.1 – Sperimentazione di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma**

L'azione si articola in due fasi, differenziate per obiettivi e modalità di lavoro:

- una prima fase di progettazione e definizione partecipata di metodologie e strumenti per l'implementazione dei decreti attuativi coinvolge un nucleo di 18 amministrazioni pilota.
- una seconda fase di utilizzo assistito e valutazione in cui metodologie e strumenti, prodotti con il contributo delle amministrazioni pilota nella prima fase, vengono trasferiti ad un nuovo nucleo di amministrazioni.

Il lavoro svolto con le amministrazioni pilota, avviato nel mese di settembre u.s. e tuttora in corso, ha consentito di circoscrivere il perimetro di intervento, definire i contenuti di dettaglio dei piani di lavoro nonché gli output attesi per ciascuna area di intervento così come dettagliato all'Art. 1 - Oggetto dell'appalto.

Le attività di questa prima fase si concluderanno nella seconda metà del 2018 e prevedono il rilascio di metodologie e strumenti utili all'attivazione delle attività di supporto previste nella seconda fase di accompagnamento, consulenza e trasferimento.

Gli esiti di questa seconda fase verranno ulteriormente diffusi ed estesi con l'Azione 1.2 ad ulteriori 100 amministrazioni.

## **Azione 1.2 – Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma**

L'azione usufruisce degli esiti complessivi dell'azione 1.1 in termini di output e di percorsi sperimentati.

L'attività di disseminazione, terza fase della linea di intervento, potrà realizzarsi attraverso percorsi:

- di accompagnamento a distanza;
- di accompagnamento in presenza;
- formativi e/o workshop.

L'attività prende avvio operativamente a partire dalla conclusione dell'azione 1.1 e prevede una fase di promozione e raccolta delle adesioni che viene condotta dal Formez PA e che coinvolge almeno 100 ulteriori amministrazioni.

Per quanto riguarda la seconda fase si fa presente che è stata avviata nel mese di gennaio u.s. con la pubblicazione di un avviso per manifestazioni di interesse a cui hanno risposto 130 amministrazioni. Di queste, 108 sono state selezionate per partecipare a tale fase. Per ciascuna area di intervento le 108 amministrazioni sono così distribuite:

- **16** Semplificazione – Conferenza di servizi
- **17** Accesso civico generalizzato - FOIA
- **36** Gestione delle risorse umane - Assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale
- **39** Gestione delle risorse umane - Valutazione delle performance del personale

Per l'Accesso civico generalizzato – FOIA, si è deciso di supportare le 17 amministrazioni direttamente avvalendosi di un gruppo di lavoro composto da esperti esterni ed interni di Formez PA. In virtù della specificità della materia e della recente introduzione del FOIA nelle PPAA tale scelta assicura la continuità del metodo di lavoro messo a punto nella prima fase pilota.

Per quanto riguarda le altre aree di intervento - in data 28/03/2018 sulla GUUE n.136098

e in data 04/04/2018 sulla GURI 5° serie speciale n. 39 - è stato pubblicato un bando di gara a procedura aperta per selezionare le società di consulenza incaricate di supportare le restanti 91 amministrazioni. Tale procedura finalizzata, come si è detto, all'implementazione e allo sviluppo di soluzioni messe a punto nella prima fase di lavoro con le amministrazioni pilota è stata suddivisa in 3 lotti indipendenti: il Lotto 1, relativamente al tema della Semplificazione e i Lotti 2 e 3, relativamente alla Gestione delle risorse umane con riferimento a Assessment delle competenze e Valutazione del personale, distinti territorialmente il primo per le amministrazioni del Nord e il secondo per quelle del Centro, del Sud e delle Isole.

Alla scadenza dei termini previsti per la presentazione delle offerte, 7 maggio u.s., sono state avanzate proposte solo per i Lotti 1 e 2 mentre il Lotto 3 è andato deserto.

## **ARTICOLO 1**

### Oggetto dell'appalto

L'appalto in affidamento ha per oggetto servizi di consulenza specialistica per il supporto e l'affiancamento alle amministrazioni regionali e locali finalizzato all'implementazione della riforma della pubblica amministrazione sul tema della Gestione delle risorse umane con riferimento all' **assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance**.

In particolare, la Linea di attività come delineata in premessa, prevede l'affidamento di servizi di consulenza specialistica relativamente alle seguenti fasi:

1. Azione 1.1 “Sperimentazione di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma” - Seconda fase di utilizzo assistito e valutazione.

Sono previste attività di supporto alle amministrazioni nella definizione e attuazione di progetti connessi ai temi della riforma, attività di progettazione organizzativa, assistenza tecnica all'implementazione, attività laboratoriali di gruppo, attività di formazione.

2. Azione 1.2 “Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma”.

E' prevista la definizione e implementazione di percorsi di diffusione e valorizzazione delle metodologie individuate e testate nell'ambito della prima e

della seconda fase.

L'intervento nel suo insieme avrà una durata massima di 18 mesi dalla data di sottoscrizione del contratto.

I servizi di consulenza per ciascun area di intervento dovranno essere erogati considerando i contenuti, i risultati attesi e gli output che seguono.

## A. **Gestione delle risorse umane.**

Il tema è stato articolato in due aree principali di intervento:

### A.1 **Assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale.**

L'intervento in tale area dovrà consentire alle Amministrazioni destinatarie di migliorare la qualità dei modelli e sistemi di programmazione, sviluppo e gestione delle risorse umane, in coerenza con le Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA disponibili sul sito del Dipartimento della Funzione Pubblica.

#### Risultati e/o output attesi:

- individuazione degli indirizzi strategici;
- definizione della struttura organizzativa a tendere, in applicazione degli indirizzi strategici;
- revisione del Sistema Professionale;
- definizione del dizionario delle competenze;
- descrizione dei profili attesi in termini di competenze professionali e comportamenti organizzativi;
- determinazione del fabbisogno del personale su tre anni, con particolare riguardo agli indirizzi strategici e all'introduzione di nuove professionalità;
- costruzione del piano triennale dei fabbisogni di personale

### A.2 **Valutazione delle performance individuali**

Gli interventi, in tale area, dovranno riguardare il miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance al fine di rendere più efficaci e pervasivi gli strumenti di misurazione e valutazione (in particolare quelli destinati alla performance individuale), anche alla luce della nuova disciplina dettata dal D.Lgs 74/2017 e consentire una migliore integrazione degli strumenti di sviluppo e valutazione delle Risorse umane nei sistemi di misurazione e valutazione delle performance.

## Tipologie di risultati e/o output attesi:

- revisione del sistema di valutazione per aggiornarlo al nuovo dettato normativo e renderlo più efficace alla luce delle complessità applicative riscontrate negli anni passati;
- revisione dei processi organizzativi di supporto alla misurazione/valutazione della performance per assicurarne l'efficienza attuativa;
- applicazione di metodologie e strumenti per la misurazione e valutazione della performance individuale con riferimento agli obiettivi operativi e ai comportamenti organizzativi e all'integrazione rispetto alle azioni di sviluppo organizzativo e professionale dell'Ente;
- applicazione di metodologie di partecipazione e coinvolgimento degli utenti interni e esterni nei processi di valutazione delle performance.

L'affidamento avviene in 2 lotti, così strutturati:

- Lotto I - Attività di supporto e consulenza relativamente al tema dell'assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- **AREA CENTRO E ISOLE**
- Lotto II - Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- **AREA SUD PENINSULARE**

Le amministrazioni partecipanti a ciascun lotto sono le seguenti:

- Lotto I – Attività di supporto e consulenza relativamente al tema dell'assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- **AREA CENTRO E ISOLE**

Azione 1.1 Sperimentazione di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma

N.	REGIONE	Tipologia	Denominazione
1	Toscana	Regione	Toscana
2	Umbria	Regione	Umbria
3	Abruzzo	Provincia	L'Aquila
4	Marche	Provincia	Ancona
5	Marche	Unioni	Catria e Nerone
6	Abruzzo	Comune	Roseto
7	Marche	Comune	Pesaro
8	Marche	Comune	Macerata
9	Sardegna	Comune	Alghero
10	Sardegna	Comune	Porto Torres
11	Sicilia	Comune	Mazara del Vallo
12	Sicilia	Comune	Marsala
13	Toscana	Comune	Cecina
14	Toscana	Comune	Capannori
15	Toscana	Comune	Arezzo
16	Toscana	Comune	Livorno
17	Toscana	Comune	Monsummano Terme
18	Toscana	Comune	Viareggio
19	Umbria	Comune	Orvieto

Azione 1.2 – Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma

Almeno 20 amministrazioni da selezionare attraverso raccolta di adesioni come indicato in premessa.

- Lotto II – Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- **AREA SUD PENINSULARE**

Azione 1.1 Sperimentazione di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma

N.	REGIONE	Tipologia	Denominazione
1	Calabria	Provincia	Cosenza
2	Campania	Provincia	Avellino
3	Puglia	Provincia	Taranto
4	Basilicata	Comune	Matera
5	Basilicata	Comune	Potenza



6	Calabria	Comune	Crotone
7	Calabria	Comune	Reggio Calabria
8	Calabria	Comune	Rende
9	Campania	Comune	Cava dei Tirreni
10	Campania	Comune	Benevento
11	Puglia	Comune	Giovinazzo
12	Puglia	Comune	Capurso - Triggiano - Cellamare
13	Puglia	Comune	Santeramo in Colle
14	Puglia	Comune	Taranto
15	Puglia	Comune	Altamura
16	Puglia	Comune	Gravina di Puglia
17	Puglia	Comune	Massafra
18	Puglia	Comune	Casarano
19	Puglia	Comune	Ostuni
20	Puglia	Comune	Putignano
21	Puglia	Comune	Ruvo di Puglia
22	Puglia	Comune	San Giovanni Rotondo

Azione 1.2 – Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma

Almeno 20 amministrazioni da selezionare attraverso raccolta di adesioni come indicato in premessa.

**ARTICOLO 2**

Modalità di svolgimento del servizio

L'affidatario dell'incarico, (d'ora in avanti Soggetto attuatore), in relazione alle attività suindicate, dovrà rendere i servizi richiesti con le modalità specifiche che – fermo quanto determinato in sede di procedura – risulteranno maggiormente opportune in corso di rapporto sulla base delle esigenze correnti. Tali servizi devono necessariamente prevedere per ciascun tema:

- attività di affiancamento a ciascuna amministrazione partecipante alla fase nella definizione del Piano di Lavoro dell'intervento;
- attività di affiancamento e supporto alla Direzione e ai gruppi di lavoro, costituiti all'interno delle singole amministrazioni, nell'attuazione del piano di lavoro e nell'implementazione delle metodologie e delle soluzioni

- organizzative già individuate con le amministrazioni pilota;
- incontri di lavoro e/o workshop territoriali e/o laboratori con tutte le amministrazioni partecipanti;
- attività di formazione ai gruppi di lavoro e ad altro personale dell'amministrazione che si riterrà necessario coinvolgere in fase di implementazione;
- attività di coinvolgimento delle amministrazioni pilota in occasione di incontri territoriali;
- attività di diffusione e valorizzazione di metodologie e soluzioni individuate verso le amministrazioni aderenti all'Azione 1.2 "Disseminazione e accompagnamento all'utilizzo di metodi e strumenti per l'implementazione della riforma".

Il Soggetto attuatore dovrà assicurare:

- la definizione di un Piano di Lavoro per ciascuna Amministrazione, definito in modo coerente alle indicazioni del Formez PA-RiformAttiva, concordato e sottoscritto dall'Amministrazione destinataria dell'intervento;
- la realizzazione di modalità di monitoraggio e reporting dell'intervento coerenti con le attività previste nell'offerta tecnica presentata.
- un costante raccordo con il Gruppo di lavoro del Progetto RiformAttiva al fine di garantire la coerenza complessiva e il monitoraggio dell'intervento.

Nel caso di sopravvenute difficoltà attuative su singole Amministrazioni nel corso del lavoro, non ascrivibili a responsabilità specifiche del Soggetto attuatore, lo stesso dovrà segnalare tempestivamente al Formez PA le criticità emerse e indicare le eventuali soluzioni alternative. In caso di persistenza della impossibilità ad attuare quanto previsto dal singolo Piano di lavoro, il Formez PA si riserva la possibilità di destinare le attività di consulenza del Soggetto attuatore in tale ambito per il supporto ad altra Amministrazione territoriale.

### Gruppo di lavoro

I servizi richiesti in considerazione della natura dei medesimi, saranno assicurati da un gruppo di lavoro, con professionalità diversificate in relazione al tema oggetto del contratto, secondo le specifiche indicate al paragrafo 7.3 del Disciplinare di Gara. Il Gruppo di lavoro indicato dal Soggetto attuatore in sede di offerta non potrà essere modificato e/o integrato senza il preventivo consenso del Formez PA.

Qualora il Soggetto attuatore, durante lo svolgimento delle proprie prestazioni, dovesse trovarsi nella necessità di sostituire uno o più componenti del gruppo di lavoro o di integrare il gruppo stesso, dovrà preventivamente richiedere l'autorizzazione del Formez PA, indicando un insieme di nominativi con le relative referenze che intende proporre in sostituzione o in aggiunta a quelli indicati al momento dell'offerta. I nuovi componenti dovranno, in ogni caso, possedere requisiti equivalenti o superiori a quelli delle persone indicate in offerta, da comprovare mediante la presentazione dei relativi curricula vitae. Formez PA si riserva la facoltà di scelta.

Il gruppo di lavoro, dovrà assicurare una presenza costante presso la sede delle amministrazioni necessaria a favorire lo sviluppo delle soluzioni organizzative e l'accrescimento delle competenze del personale delle Amministrazioni coinvolto nel percorso di innovazione organizzativa ed istituzionale.

La dotazione di mezzi necessaria per la fornitura dei servizi richiesti, con particolare riferimento alle strumentazioni di tipo informatico (postazioni PC, mobili e/o fisse, periferiche per la copia e la stampa, eventuali abbonamenti web, etc.) resta per intero a carico del soggetto affidatario del servizio.

Nel corrispettivo indicato sono comprese le spese di viaggio e soggiorno del gruppo di lavoro, oltre ogni onere a carico del datore di lavoro per l'espletamento del servizio in oggetto.

**ARTICOLO 4**

Valore dell'appalto

Il valore complessivo massimo dell'appalto è così costituito:

- I lotto: Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- AREA CENTRO E ISOLE **€ 495.820,00 Iva ed oneri esclusi;**
- Il lotto: Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- AREA SUD PENINSULARE **€ 560.980,00 Iva ed oneri esclusi.**

Gli importi dei singoli lotti si intendono quali importi a base di gara e comprendono gli oneri per la sicurezza aziendale, i quali peraltro dovranno essere separatamente evidenziati in offerta.

Tali tariffe unitarie si intenderanno comprensive di ogni ulteriore onere connesso all'impiego della figura di riferimento.

Nelle tabelle che seguono si riportano, per ciascun lotto, il numero minimo di unità per profilo e l'impegno complessivo minimo in termini di giornate.

- Lotto I Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- AREA CENTRO E ISOLE

PROFILO E COMPETENZA	NUMERO MINIMO DI UNITA' PER PROFILO	IMPEGNO COMPLESSIVO MINIMO GG
esperto senior coordinatore scientifico	1	36
esperto senior responsabile di progetto	1	54
esperto senior tematico	5	709
esperto senior comunicazione	1	20
esperto junior	2	481

- Lotto II Attività di supporto e consulenza relativamente al tema della assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale e della valutazione della performance- AREA SUD PENINSULARE

<b>PROFILO E COMPETENZA</b>	<b>NUMERO MINIMO DI UNITA' PER PROFILO</b>	<b>IMPEGNO COMPLESSIVO MINIMO GG</b>
esperto senior coordinatore scientifico	1	36
esperto senior responsabile di progetto	1	54
esperto senior tematico	5	817
esperto senior comunicazione	1	20
esperto junior	2	553

Ogni giornata lavorativa si intende composta da 8 (otto) ore.

F.to  
Il Dirigente  
Arturo Siniscalchi