

Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione

Manuale operativo

Dizionario delle Forniture ICT

Classe di Fornitura

Consulenza
CON

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

INDICE

1.	GENERALITÀ SUL DOCUMENTO.....	3
2.	DESCRIZIONE DELLA CLASSE DI FORNITURA.....	4
3.	MODALITÀ DI DEFINIZIONE DELLA FORNITURA	4
3.1.	OBIETTIVI	5
3.2.	UTENZA	5
3.3.	DIMENSIONI.....	6
3.4.	VINCOLI E REQUISITI.....	6
3.5.	STANDARD E NORME.....	6
4.	MODALITÀ DI STIMA DEI COSTI ANCHE IN FUNZIONE DELLA QUALITÀ RICHIESTA	7
5.	DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ E DEI PRODOTTI.....	8
5.1.	ANALISI DEI REQUISITI	9
5.2.	REALIZZAZIONE	10
5.3.	DESCRIZIONE DEI DOCUMENTI	10
6.	DESCRIZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI COINVOLTI.....	12
7.	INDICATORI / MISURE DI QUALITÀ	16

1. GENERALITÀ SUL DOCUMENTO

Questo documento descrive uno dei lemmi del Manuale operativo “Dizionario delle forniture ICT” delle Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione. Ogni lemma del Dizionario rappresenta una classe di fornitura ICT elementare. Il Dizionario contiene tutte le classi di forniture che si sono ritenute necessarie per rappresentare compiutamente i contratti ICT delle pubbliche amministrazioni. Ogni lemma del Dizionario è autoconsistente e indipendente; esso prevede

- **la descrizione della classe di fornitura ICT elementare**, che ha lo scopo di definirne univocamente l’ambito di applicazione;
- **l’esplicitazione di “regole” per l’uso della classe di fornitura**, utile a proporre al lettore suggerimenti sull’uso del lemma per la stesura dell’oggetto contrattuale;
- **la descrizione delle attività** relative alla classe di fornitura e dei relativi prodotti, utile al lettore come traccia riutilizzabile per scrivere contratti e capitolati tecnici;
- **una tabella che riassume attività, prodotti e indicatori di qualità**, utile al lettore come quadro sinottico che riassume il legame tra attività e relativi prodotti da queste realizzati ed identifica, in relazione ad entrambi, gli indicatori di qualità adottati per la classe di fornitura;
- **una scheda per ogni indicatore di qualità** (presente nella tabella di cui sopra), utile al lettore come traccia riutilizzabile, per scrivere contratti e capitolati tecnici;
- **un glossario** (ove necessario) specifico per la classe di fornitura.
-

Nell’ambito della complessa attività di scrittura di contratti e capitolati tecnici, i lemmi possono essere intesi come “ricette contrattuali” di immediato utilizzo mediante processi di copia e incolla, per rappresentare le esigenze dell’Amministrazione.

Nell’ottica del riuso, particolare attenzione dovrà essere prestata alle imprescindibili e necessarie attività di specificazione e taratura delle classi di fornitura ICT elementari utilizzate e, successivamente, all’integrazione delle diverse classi di fornitura scelte in un unico e coerente contratto ICT.

La versione digitale di ogni lemma è singolarmente scaricabile dal sito CNIPA in formato editabile (.doc) che ne permette il riutilizzo anche parziale.

Per maggiori informazioni sull’utilizzo integrato delle classi di fornitura e dei processi trasversali si rimanda agli esempi contenuti nel Manuale applicativo “Esempi di applicazione”.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

2. DESCRIZIONE DELLA CLASSE DI FORNITURA

Nella classe di fornitura CON è trattato il servizio di consulenza inteso come un insieme integrato di attività, che garantisce supporto per tutte le necessità afferenti alle esigenze specifiche dell'Amministrazione come ad esempio la pianificazione delle attività, gli studi su specifici argomenti, analisi e ricerche, realizzazione quadri di sintesi; comprende, inoltre, l'assistenza e consulenza ad alto livello sull'uso del sistema.

3. MODALITÀ DI DEFINIZIONE DELLA FORNITURA

La consulenza può riguardare l'utilizzo dei sistemi informativi (per es. per la predisposizione di prospetti di sintesi o la realizzazione di studi o analisi specifiche) o l'attivazione degli stessi (per es. per la individuazione di strumenti tecnologici innovativi a supporto dei processi amministrativi o per l'individuazione dei requisiti dell'utente propedeutici alla realizzazione di un nuovo progetto).

In relazione all'individuazione dei requisiti dell'utente, il servizio di consulenza dovrà analizzare, in modo più approfondito se necessario, i requisiti espressi dall'Amministrazione e quindi, li classificherà producendo una lista di requisiti, identificati e definiti, e, per ciascuno di essi, il corrispondente insieme di tecniche e metodi che dovranno essere usati per assicurarne il soddisfacimento, allo scopo di eliminare gli errori introdotti in fase di analisi per un'errata interpretazione dei requisiti.

Prerequisiti fondamentali per l'erogazione del servizio sono sia la padronanza del sistema informativo, in termini di funzioni e dati esistenti, sia dei processi amministrativi specifici dell'Amministrazione.

Per le sue stesse caratteristiche il servizio può riguardare diversi temi di interesse dell'Amministrazione; di seguito se ne riportano alcuni:

- pianificazione delle attività e supporto organizzativo: la pianificazione riguarderà i tempi entro i quali ogni procedimento va concluso in considerazione della sua connessione con altri, le risorse umane che ogni ufficio dovrebbe destinare ad alcune attività (e non ad altre) per assicurare la conclusione di un procedimento in un dato tempo, l'interscambio dei flussi informativi tra un ufficio e un altro, i modelli organizzativi da adottare per assicurare la corretta esecuzione delle attività;
- studi, analisi e ricerche: approfondire temi particolari, approntare modelli previsionali descrivendo gli scenari alternativi in corrispondenza di proposte diverse ed analizzandone i risultati;
- realizzazione quadri di sintesi: fornire informazioni di sintesi sui dati raccolti nell'ambito del sistema informativo ;
- supporto alle decisioni: favorire l'autonomia degli utenti nella determinazione dei propri processi decisionali attraverso un intervento integrato (analisi dei fabbisogni,

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

individuazione di strumenti tecnologici, formazione, raccolta di indicazioni per sviluppi futuri ecc.);

- supporto all'utente nella reingegnerizzazione dei processi supportati dal sistema informativo e nella definizione dei requisiti dei nuovi sistemi;
- valutazione dell'impatto dei cambiamenti normativi sul sistema informativo;
- analisi e valutazioni dell'impatto dovuto all'introduzione di una nuova tecnologia sulla organizzazione, sui processi amministrativi, sul sistema informativo preesistente;
- supporto all'utente nell'interfaccia con altre amministrazioni e/o aziende esterne in materia di sistemi informativi informatizzati;
- supporto all'Amministrazione nella valutazione di progetti con componenti tecnologiche o di sistema informativo.

Attività fondamentale per l'erogazione del servizio è l'esecuzione di una attenta analisi delle esigenze dell'Amministrazione attraverso una piena comprensione delle necessità della stessa.

3.1. OBIETTIVI

L'obiettivo è quello di acquisire competenze qualificate non presenti nell'Amministrazione su temi specifici allo scopo di soddisfare i bisogni, le esigenze, le preferenze ed in generale le aspettative dell'Amministrazione. In tale contesto, inoltre, si dovrà provvedere alla identificazione e rilevazione dei vincoli normativi e temporali e/o di particolari requisiti che sottintendono all'erogazione dei diversi sotto-servizi e sotto-attività, in modo tale da garantire il rispetto dei termini e la tempestività del servizio. In alcuni casi sarà necessario provvedere al reperimento delle informazioni attraverso ricerche bibliografiche e/o attraverso l'attivazione di appositi sistemi di rilevazione (interviste, indagine campionarie, ecc.).

Quindi la consulenza non può essere ridotta ad un servizio che opera solo con modalità reattive rispetto alle richieste che emergono nel corso della fornitura, ma deve rappresentare un supporto valido, continuo e proattivo, grazie a competenze specialistiche, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione nell'utilizzo di risorse umane ed economiche.

3.2. UTENZA

Il servizio è rivolto alle sottoelencate classi di utenza:

- **Utenza con vista complessiva sul sistema.** Questa utenza necessita di aggiornamenti rapidi e concisi dei dati, che consentano di valutare le strategie e gli interventi ipotizzati, che provvedano ad evidenziare i dati significativi e riepilogare in maniera ordinata le informazioni richieste. Questo utente ha la necessità di mantenere una visione integrata e "globale" del comparto, a differenza dei manager divisionali o intermedi i quali focalizzano i loro sforzi esclusivamente su problemi inerenti il proprio specifico ambito di responsabilità. L'esigenza informativa necessita pertanto di un insieme di informazioni ben più vasto ed eterogeneo rispetto ad esempio a quelle richieste da un utente di livello inferiore.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

- **Utenza con vista settoriale.** Questa utenza necessita di un supporto limitatamente al proprio ambito di competenza ovvero ad ambiti affini.
- **Altre utenze.** Questa utenza necessita di un supporto riferito ad informazioni secondo i necessari profili di abilitazione.

3.3. DIMENSIONI

Un parametro da utilizzare per la determinazione della dimensione del servizio di consulenza è quello della complessità della materia, derivante dalla eterogeneità delle richieste, dalla diversificazione degli utenti e dalla disomogeneità delle necessità degli stessi. Altro elemento da tenere in debita considerazione è quello di assicurare la disponibilità costante di risorse esperte delle tematiche dell'Amministrazione, preferibilmente con esperienze pregresse.

Infine, condiziona la dimensione del servizio anche la complessità dell'articolazione territoriale dell'Amministrazione ed il contesto normativo in continua evoluzione oltre la numerosità degli utenti definiti "con vista complessiva sul sistema" che, nel proprio ambito, espletano attività decisionali di estrema rilevanza.

Per quanto sopra, il servizio di consulenza deve prevedere l'impiego di personale dotato non solo di alta professionalità, ma anche in numero sufficiente da garantire la totale copertura dei fabbisogni dell'Amministrazione anche in situazioni di particolare urgenza o complessità, aumentando, perciò, la dimensione economica del servizio.

3.4. VINCOLI E REQUISITI

Un peculiare vincolo del servizio è sicuramente la sede di erogazione dello stesso, in quanto una struttura amministrativa largamente strutturata sul territorio con attori dotati di poteri decisionali allocati su tutto il territorio nazionale, esige che la figura del consulente debba essere fisicamente vicina al richiedente del servizio. Il servizio richiede, quindi, la disponibilità costante di risorse esperte delle tematiche dell'Amministrazione, assicurando una permanenza continua e costante presso tutti gli Uffici in modo da garantire un'assistenza completa e tempestiva rafforzandone ed ottimizzandone le capacità operative.

Il servizio, inoltre, dovrà gestire richieste eterogenee in base alla diversificazione e disomogeneità delle necessità degli utenti e richieste non pianificabili con carattere di urgenza, da erogare in parallelo alle attività pianificate coerentemente con la disponibilità del contingente di risorse.

3.5. STANDARD E NORME

- Norme ISO (in particolare ISO9001 2000).

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

4. MODALITÀ DI STIMA DEI COSTI ANCHE IN FUNZIONE DELLA QUALITÀ RICHIESTA

Quale parametro per la determinazione del prezzo base d'asta (corrispettivo), può utilizzarsi il numero di giorni / persona (volume), adeguato alle esigenze dell'Amministrazione, relativamente alle figure professionali richieste nel periodo contrattuale e la relativa tariffa. A titolo indicativo, per un periodo di cinque anni contrattuali si può ipotizzare il seguente volume:

Figura professionale	G/P
Consulente Partner	15.900
Consulente Senior	26.500
Consulente Junior	10.600

Altro parametro per la determinazione dei costi, può essere quello di definire le percentuali utilizzabili (c.d. MIX) nell'espletamento della singola attività di consulenza al fine, anche, di assicurare una buona qualità del servizio, per esempio come nella seguente tabella:

Figura professionale	Percentuali di impiego
Consulente Partner	30%
Consulente Senior	50%
Consulente Junior	20%

Inoltre, qualora il richiesto servizio di consulenza debba essere espletato sotto forma di "presidio" territoriale, può essere utile, per la determinazione dei costi, definire i dati storici, qualora disponibili, relativi ad un eventuale pregresso servizio di consulenza in modo da permettere la determinazione delle stime di fabbisogno futuro dell'Amministrazione nel periodo di vigenza del contratto.

Infine, è opportuno prendere in considerazione anche l'ipotesi in cui venga richiesta la disponibilità costante di risorse esperte proprio nelle tematiche specifiche dell'Amministrazione; in questo caso, è opportuno:

- vietare la sostituzione di risorse rispetto a quelle approvate dall'Amministrazione, a meno di un preventivo accordo ed accettazione formale dell'Amministrazione;
- riservarsi, da parte dell'Amministrazione, la potestà di ricusare eventuali risorse ritenute non idonee; in questo caso, dovranno essere sostituite con risorse professionali in possesso dei medesimi requisiti.

5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ E DEI PRODOTTI

Le attività ed i prodotti relativi ai processi organizzativi e di supporto (processi trasversali), e cioè per esempio quelli relativi a gestione, documentazione, gestione della configurazione e assicurazione della qualità non sono descritti nel seguito e per la loro descrizione si rimanda alle classi specifiche.

Nel caso in cui attività o prodotti relativi a questi processi abbiano particolare rilevanza o criticità per la classe, essi sono comunque richiamati, evidenziando gli aspetti rilevanti o critici, rimandando per le caratteristiche generali alla classe del processo.

La consulenza normalmente è pianificata, se la richiesta riguarda argomenti e tematiche di particolare rilevanza e il progetto che ne deriva è di durata significativa; alcuni di questi progetti possono essere ricorrenti e/o periodici se costituiti da una serie di attività continuative. In altri casi, invece, la consulenza può essere non pianificata, riferendosi a consulenze che si esauriscono in pochi giorni e/o se la richiesta è estemporanea (per esempio motivata dalla introduzione di una nuova norma). Tali attività non pianificabili presentano solitamente caratteristica di urgenza ed elevata criticità.

Le attività tipicamente previste per l'erogazione del servizio, includono:

- analisi delle esigenze dell'Amministrazione e definizione delle richieste di consulenza: le attività vengono concordate attraverso un incontro formale con l'Amministrazione; nel corso dell'incontro vengono discusse le attività da avviare, i criteri di esecuzione e gli eventuali vincoli realizzativi; viene altresì stabilito, in modo congiunto, l'effort richiesto per lo svolgimento dell'attività stessa, in termini di risorse professionali necessarie per l'erogazione del servizio (quantità e qualità), il tempo necessario (ove questo non sia implicito od obbligato), data di inizio e termine del servizio, la tipologia di output del servizio, la modalità di erogazione/diffusione dell'output, etc.
- realizzazione comprendente, anche, sia la consegna dei risultati e sia la relativa accettazione o meno dell'utente, accettazione che, opportunamente registrata, conclude la realizzazione.

Sulla base delle richieste effettuate dall'Amministrazione e delle esigenze di carattere eccezionale e/o estemporaneo, è necessario provvedere alla redazione di un apposito "Piano di Dettaglio delle Attività". Tale Piano viene aggiornato / integrato su base mensile e reso operativo solo dopo formale approvazione da parte dell'Amministrazione. Le attività vengono pianificate al massimo livello di dettaglio gestibile; qualora esistenti vengono altresì evidenziate le priorità nonché i vincoli di propedeuticità.

L'insieme di tali attività viene rappresentato graficamente nella tabella seguente, in cui vengono correlati i dati in ingresso con le diverse attività, i dati e le informazioni in uscita ed i profili professionali EUCIP responsabili dell'esecuzione dell'attività.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

Attività	Input	Output	Profilo Professionale Responsabile
Analisi dei requisiti	- Documentazione contrattuale - Richieste dell'Amministrazione - Riferimenti ai documenti di pianificazione preesistenti	Piano delle attività	Analista di Business
Realizzazione	- Attività svolte presso gli uffici amministrativi - Connessione con altri procedimenti - Valutazione delle risorse umane di ogni ufficio - Interscambio dei flussi informativi tra un ufficio e l'altro	- Studi - Studi sui modelli previsionali - Analisi e Ricerche	Analista di Business

I prodotti della fornitura in esame sono, quindi, in formato documentale e sono soggetti a validazione da parte dell'Amministrazione. Nei seguenti paragrafi viene riportata una descrizione delle attività e dei prodotti relativi.

5.1. ANALISI DEI REQUISITI

L'attività relativa all'analisi delle esigenze dell'Amministrazione concerne la pianificazione delle attività svolte presso gli uffici amministrativi, assicurando il completamento dei procedimenti amministrativi secondo le esigenze. In particolare, la pianificazione delle attività riguarderà:

- i tempi di evasione di ciascun procedimento, puntualizzando gli aspetti organizzativi e procedurali relativi e la connessione con altri procedimenti;
- la valutazione delle risorse umane che ogni ufficio dovrebbe destinare ad alcune attività (e non ad altre) per assicurare la conclusione di un procedimento entro termini prestabiliti;
- l'interscambio dei flussi informativi tra un ufficio e l'altro, specie se connesso a mutamenti normativi, al fine di assicurare l'adeguatezza dei processi informatici in relazione alle reali esigenze dell'Amministrazione;
- i modelli organizzativi da adottare per assicurare la corretta esecuzione delle attività definendo le fasi di lavorazione, le responsabilità, i tempi e gli applicativi utilizzati;
- esame dei dati di utilizzo delle procedure amministrative per proporre interventi di razionalizzazione dei processi dell'Amministrazione individuando i tempestivi interventi necessari;
- analisi delle criticità del sistema informativo ed elaborazione di eventuali soluzioni alternative per non penalizzare la disponibilità del servizio da parte dell'utenza;
- definizione di un piano di contromisure puntuali, con l'indicazione degli eventi di innesco, delle responsabilità e dei tempi di attuazione, che tenga presente dei carichi del sistema e delle problematiche amministrative.

L'attività relativa alla definizione delle richieste di consulenza, articolata in modo da interagire significativamente con gli utenti, concerne la gestione della domanda di consulenza ancorché differenziata perché proveniente sia da diversi ambiti territoriali sia da soggetti diversificati a livello di organizzazione, con la finalità di assicurare l'omogeneità e l'integrazione globale delle attività svolte, al fine di tradurre le esigenze degli utenti in richieste formali, precise ed univoche.

In particolare, l'attività ha lo scopo di:

- armonizzare le esigenze: identificare ed interpretare i bisogni espressi dalle diverse entità distribuite sul territorio integrandole in una visione organica d'intervento;
- facilitare la generazione del bisogno: stimolare le possibili necessità proponendo soluzioni sperimentate in altre realtà dell'Amministrazione e/o innovative;
- individuare le priorità dell'utente e supportarlo nel pianificare le conseguenti attività.

Il risultato dell'attività è riportato nel documento **Piano delle attività**.

5.2. REALIZZAZIONE

In via preliminare, è opportuno specificare che nel caso in cui, a seguito di esigenze dell'Amministrazione, il numero di risorse necessario per lo svolgimento delle attività richieste dovesse superare la capacità prevista, l'Amministrazione può richiedere di integrare il gruppo delle risorse previste con ulteriori risorse per periodi temporali specificati.

È opportuno, inoltre, che le attività del Servizio di Consulenza siano svolte, ove possibile, in collaborazione con il personale dell'Amministrazione, essendo indispensabile, ai fini della buona riuscita degli interventi, la conoscenza specifica e diretta della realtà amministrativa. Infatti, da una collaborazione continuativa tra consulenza e Amministrazione, potrà scaturire un reciproco arricchimento nei rispettivi campi di competenza.

Le attività tipicamente previste in questa attività, includono:

- raccolta / acquisizione dei dati e delle informazioni;
- elaborazione;
- verifica dei risultati;
- consegna dei risultati (l'output può essere di vario tipo).

5.3. DESCRIZIONE DEI DOCUMENTI

A titolo di esempio, i documenti prodotti possono essere i seguenti:

PIANO DELLE ATTIVITA'

È un documento contenente le attività da effettuare in base alle richieste pianificabili ricevute. Il piano dovrà definire la tempificazione delle attività, le scadenze previste, i requisiti e le modalità di erogazione dei risultati dell'attività. Dovrà inoltre indicare il numero di giorni

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

lavorativi per figura professionale (nell'ambito del massimale di risorse qualificate messe a disposizione), previsti per le attività da svolgere. In esso vengono, anche, specificate le norme di fruizione del servizio da parte degli utenti finali.

Gli aggiornamenti e le revisioni al Piano vengono gestiti attraverso apposite "review", rappresentate da apposite sessioni di lavoro che consentono di formalizzare in appositi documenti le diverse o ulteriori richieste.

Nel Piano vengono riportate le seguenti informazioni:

- i dati identificativi della consulenza richiesta, ad esempio il nome od il codice;
- una descrizione dell'attività e dei suoi obiettivi;
- data concordata di inizio dell'attività;
- data concordata di fine dell'attività;
- data di consegna dell'output;
- accettazione o meno da parte dell'utente dell'output consegnato;
- i riferimenti ai documenti di pianificazione preesistenti;
- validità del piano (orizzonte temporale, data prevista di aggiornamento / revisione);
- l'insieme dei prodotti intermedi o finali da realizzare;
- una stima dell'impegno in termini di risorse umane;
- il responsabile del servizio e l'entità organizzativa (team) responsabile dell'attività;
- i prodotti in ingresso necessari allo svolgimento dell'attività;
- i prerequisiti per lo svolgimento dell'attività;
- la priorità / propedeuticità.

STUDI

Finalità del documento è quella di fornire all'Amministrazione un approfondimento della conoscenza del proprio contesto socioeconomico, attraverso la formulazione di analisi che, attingendo le informazioni dalle fonti più appropriate, evidenzino preventivamente eventuali criticità, forniscano alternative ed ipotizzino scenari.

STUDI SUI MODELLI PREVISIONALI E ANALISI E RICERCHE

Sono documenti finalizzati alla conoscenza, alla analisi ed alla prospettazione di tutti gli elementi informativi e strategici necessari per una corretta definizione degli interventi sia per la valutazione dei possibili benefici che dei possibili effetti indotti dall'attuazione di particolari misure, sia in fase preventiva che consuntiva. Il documento dovrà riportare, inoltre, l'analisi ed il rilievo di eventuali situazioni critiche, l'individuazione di possibili soluzioni ai problemi riscontrati, la programmazione degli adeguati interventi da attuare, la verifica degli impatti delle scelte operate.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

6. DESCRIZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI COINVOLTI

Nella tabella seguente (Matrice di Responsabilità Attività – Profilo Professionale) sono riportati per ciascuna attività i profili professionali EUCIP tipicamente coinvolti nello svolgimento dell'attività stessa e nel rilascio dei relativi prodotti, qualificati in termini di:

- responsabile (**R**), è il profilo professionale che esegue l'attività, coordina gli eventuali contributi di altri profili professionali ed è responsabile primario della qualità dei prodotti dell'attività;
- contributore (**C**), è il profilo professionale che contribuisce con competenze specialistiche allo svolgimento di elementi dell'attività e può gestire in autonomia, in accordo con il responsabile, specifiche sotto-attività; i contributori sono suddivisi in due categorie:
 - contributore tipico (**Ct**), il suo contributo all'attività è richiesto nella quasi totalità delle istanze di fornitura, una sua eventuale assenza dovrebbe essere considerata un'eccezione e le relative motivazioni dovrebbero essere esplicitate (peculiarità tecniche od organizzative dell'istanza di fornitura);
 - contributore specifico (**Cs**), il suo contributo all'attività è legato alle specificità dell'istanza di fornitura, la sua presenza, anche se frequente, non può essere considerata tipica.

Per la classe di fornitura Consulenza il profilo professionale impegnato nelle due attività descritte è l'Analista di Business, sempre presente come responsabile.

La classe di fornitura Consulenza è caratterizzata da una potenziale eterogeneità in termini di specifici contenuti e quindi di competenze necessarie. Tuttavia si ritiene che nella grande maggioranza dei casi, qualsiasi sia l'area professionale della consulenza, sia indispensabile l'intervento come responsabile di un Analista di Business - nella fase di analisi dei requisiti dell'Amministrazione ed in misura minore in sede realizzativa - in quanto le competenze di tale profilo professionale potranno assicurare la coerenza tra piano delle attività, controllo della realizzazione ed obiettivi di "business" del Committente.

Inoltre, molti dei temi indicati ai paragrafi 2 e 3 come possibili aree di interesse dell'Amministrazione per forniture di consulenza (analisi organizzative e di processo e risvolti sui sistemi informativi) attengono direttamente alle specifiche competenze del profilo Analista di Business il quale quindi potrà frequentemente essere coinvolto anche nell'erogazione operativa della fornitura.

Gli altri profili coinvolti nella fornitura possono essere potenzialmente tutti i profili EUCIP, a secondo delle necessità espresse dall'Amministrazione e delle soluzioni emerse in fase di studio.

Tuttavia, i profili professionali EUCIP che hanno una maggiore connotazione "consulenziale" e che quindi saranno più frequentemente coinvolti nelle istanze di fornitura sono (tra parentesi l'identificativo del profilo): (1) Responsabile di sistemi informativi, (2) Revisore di sistemi informativi, (4) Consulente per la vendita e l'applicazione di tecnologie informatiche, (5) Consulente di soluzioni aziendali, (6) Consulente di logistica e automazione, (8) Capoprogetto di sistemi informativi, (9) Analista di sistemi informativi, (13) Progettista di sistemi informativi, (14) Progettista delle telecomunicazioni, (15) Consulente per la sicurezza.

Tutti i profili professionali citati, di cui più oltre si fornisce una sintetica descrizione, sono caratterizzati da competenze – nei rispettivi ambiti tecnologici, applicativi od organizzativi - di taglio consulenziale.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

Oltre all'Analista di business, si richiama in particolare l'attenzione sul profilo di Revisore di sistemi informativi che può assicurare una valutazione indipendente del contributo dei sistemi informativi al "valore" creato dall'Amministrazione, e verificare la loro corrispondenza a criteri di qualità, sicurezza e conformità alla normativa.

Nella tabella "Matrice di Responsabilità Attività – Profilo Professionale" è anche indicata per ciascun profilo professionale, responsabile (R) o contributore tipico (Ct), un'ipotesi di massima del suo impegno (quantità di lavoro, "effort") nell'attività. Tale impegno è espresso come percentuale, fatto 100 l'impegno totale richiesto dall'attività, ed è quindi una stima del "peso" relativo del profilo professionale nell'esecuzione dell'attività.

Si tratta ovviamente di stime di larga massima ipotizzate a partire da un'astratta istanza di fornitura tipica e che non tengono conto della presenza di contributori specifici. Nel caso di questa classe di fornitura il peso dell'effort dell'Analista di business nell'attività di realizzazione (15%) è stimato nell'ipotesi che la sua partecipazione sia limitata a compiti di indirizzo e controllo delle attività realizzative della consulenza e che queste siano svolte da altri profili professionali.

TABELLA MATRICE DI RESPONSABILITA' ATTIVITA' – PROFILO PROFESSIONALE

Profilo professionale	Attività	
	Analisi dei requisiti	Realizzazione
7 – Analista di Business	R 100%	R 15%
- Altri Profili EUCIP -	Cs	Ct 85%
% di effort - totale	100%	100%

I profili professionali di riferimento sono quelli definiti dallo schema EUCIP (European Certification of Informatics Professionals) sviluppato dal CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies) che, per ciascun profilo, indica le attività tipiche ed il dettaglio delle competenze possedute.

Le sintesi delle competenze dei profili professionali più frequentemente coinvolti nelle attività di questa classe di fornitura sono le seguenti (tra parentesi l' identificativo del profilo):

(1) Responsabile di Sistemi Informativi (Information Systems Manager). Un responsabile di sistemi informativi secondo lo standard EUCIP deve avere una vasta competenza sia delle tecnologie ICT, sia degli aspetti organizzativi correlati ad un uso efficace delle informazioni nell'ambiente di lavoro. Deve abbinare alle capacità di pianificare e di innovare anche un approccio costantemente orientato ai servizi e la capacità di reagire e di risolvere i problemi contingenti con le risorse disponibili.

(2) Revisore di Sistemi Informativi (Information Systems Auditor). Un revisore di sistemi informativi secondo lo standard EUCIP fornisce (riferendo ai più alti responsabili aziendali o agli organi direttivi) un livello indipendente di garanzia su sicurezza, qualità, conformità e valore aggiunto dei sistemi informativi in una particolare organizzazione. Deve dimostrare forti competenze tecniche, indipendenza di giudizio, aderenza all'etica professionale.

(4) Consulente per la Vendita e l'Applicazione di Tecnologie Informatiche (Sales and Application Consultant). Un consulente per la vendita e l'applicazione di tecnologie informatiche secondo lo standard EUCIP deve abbinare alla competenza in una specifica tecnologia (legata al contesto, es. CAD) anche la conoscenza di concetti avanzati di marketing e delle esigenze tipiche dei clienti. E' indispensabile l'efficacia persuasiva nel presentare soluzioni, dimostrazioni pratiche e proposte commerciali.

(5) Consulente di Soluzioni Aziendali (Enterprise Solutions Consultant). Un consulente di soluzioni aziendali secondo lo standard EUCIP deve abbinare alla capacità di analizzare le aziende anche una particolare efficacia nell'adattare e configurare le caratteristiche di prodotti applicativi gestionali, quali i sistemi CRM o i moduli amministrativi dei sistemi ERP. Sono inoltre essenziali le competenze professionali per la consulenza e una competenza generale nell'integrazione delle applicazioni gestionali.

(6) Consulente di Logistica e Automazione (Logistics & Automation Consultant). Un consulente di logistica e automazione secondo lo standard EUCIP deve abbinare alla capacità di analizzare i processi anche una particolare efficacia nell'identificare e mettere in opera soluzioni informatiche per le attività industriali. E' richiesta una competenza approfondita delle architetture CIM, dei MES, dei pacchetti per SCM e dei moduli logistici dei sistemi ERP. Sono inoltre essenziali le competenze professionali per la consulenza e una competenza generale nello sviluppo di sistemi.

(7) Analista di Business (Business Analyst). Un analista di business secondo lo standard EUCIP deve essere molto efficace nel cogliere il caso aziendale, definirne i requisiti, modellarne i processi gestionali e nell'identificare una tipologia adeguata di soluzioni ICT. Un atteggiamento professionale di alto livello e l'abilità nel comunicare sono in per questo ruolo altrettanto essenziali quanto una competenza dell'ICT ampia e approfondita.

(8) Capoprogetto di Sistemi Informativi (Information Systems Project Manager). Un capoprogetto di sistemi informativi secondo lo standard EUCIP deve essere molto efficace nell'organizzare le risorse umane e tecniche per il raggiungimento degli obiettivi sostanziali del progetto, nel rispetto dei vincoli concordati di qualità, tempi e costi. E' richiesta una particolare competenza delle tecniche di gestione dei progetti (sia nel caso di soluzioni

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

preconfezionate, sia per sviluppi personalizzati) oltre ad una vasta conoscenza dell'ICT e dei sistemi informativi.

(9) Analista di Sistemi Informativi (Information Systems Analyst). Un analista di sistemi informativi secondo lo standard EUCIP deve essere molto efficace nell'identificare i requisiti per i sistemi ICT e nel definire modelli di flussi informativi e di oggetti da gestire. Ad una competenza ICT ampia ed approfondita deve essere abbinata la capacità di interagire con utenti e colleghi.

(13) Progettista di Sistemi Informatici (IT Systems Architect). Un progettista di sistemi informatici secondo lo standard EUCIP assume un ruolo centrale nella progettazione, integrazione e miglioramento di sistemi IT – con particolare riguardo alle architetture software – curandone anche la sicurezza e le prestazioni; oltre ad una vasta competenza dell'ICT (in tutti i campi: software, hardware e reti) e di tecniche di progettazione specifiche, è richiesta la capacità di descrivere un sistema in termini di componenti e flussi logici.

(14) Progettista delle Telecomunicazioni (Telecommunications Architect). Un progettista delle telecomunicazioni secondo lo standard EUCIP deve abbinare alle competenze in TLC anche una particolare efficacia nell'identificare e mettere in opera soluzioni IT per la convergenza digitale. E' richiesta una profonda competenza di comunicazione digitale senza fili su mezzi analogici, così come di trasferimento di segnali analogici su reti digitali. Sono inoltre importanti le competenze professionali per la consulenza e una competenza generale nello sviluppo di sistemi.

(15) Consulente per la Sicurezza (Security Adviser). Un consulente per la sicurezza secondo lo standard EUCIP deve essere molto efficace nell'identificare i requisiti di sicurezza dei sistemi ICT e nel definire soluzioni affidabili e agevoli da gestire. Ad una competenza dell'ICT ampia e approfondita deve essere abbinata la capacità di interagire con altre funzioni ICT per favorire l'integrazione di tecnologie per la sicurezza all'interno dell'infrastruttura ICT.

- **Altri Profili EUCIP** - qualsiasi profilo compreso nello schema di profili professionali EUCIP, in particolare quelli sopra riportati.

Numero d'Oggetto/Part Number	Ed./Issue	Data/Date	Com. Mod./Ch. Notice	4.1.1 CON Consulenza
MANUALE 4	2.0	19.05.2008	---	

7. INDICATORI / MISURE DI QUALITÀ

In questo paragrafo sono definiti gli indicatori atti a descrivere i livelli di qualità della fornitura.

La tabella Attività / Prodotti / Indicatori associa ad ogni attività e/o prodotto della fornitura gli indicatori di pertinenza descritti nelle schede successive.

L'indicatore di qualità "Efficienza / Utilizzazione delle risorse", relativo al divieto di sostituire le figure professionali impiegate ed al rispetto del MIX delle figure professionali, è utilizzabile relativamente alle attività di un certo peso.

Tabella 1 – Attività / Prodotti / Indicatori

Attività	Prodotto	Indicatore di qualità				Processo trasversale		
		Caratteristica	Sottocaratt.	acro IQ	Denominazione IQ	cod PT	acro PT	Denominazione PT
Analisi dei requisiti	Piano delle attività	Efficienza	Efficienza temporale	RSC	Rispetto della scadenza contrattuale	6.2.1	PGE	Gestione
Analisi dei requisiti		Efficienza	Utilizzazione delle risorse	DSR	Rispetto del divieto di sostituzione delle risorse professionali			
Analisi dei requisiti		Efficienza	Utilizzazione delle risorse	MIXR	Rispetto del mix di risorse professionali			
Analisi dei requisiti	Piano delle attività	Funzionalità	Accuratezza	RSD	Rispetto degli standard documentali	6.1.1	PGD	Documentazione
Realizzazione	Documento	Efficienza	Efficienza temporale	RSC	Rispetto della scadenza contrattuale	6.2.1	PGE	Gestione
Realizzazione		Efficienza	Utilizzazione delle	DSR	Rispetto del			

Numero d'Oggetto/Part Number

Ed./Issue

Data/Date

Com. Mod./Ch. Notice

4.1.1 CON Consulenza

MANUALE 4

2.0 19.05.2008

Classe di fornitura	CONSULENZA
Caratteristica /Sottocaratteristica	Efficienza / Utilizzazione delle risorse
Indicatore/Misura	Rispetto del divieto di sostituzione delle risorse professionali – DSR
Sistema di gestione delle misure	Analisi del rapporto di rilevazione delle presenze
Unità di misura	NA
Dati elementari da rilevare	Nominativi delle figure professionali impiegate
Periodo di riferimento	L'intera durata del contratto
Frequenza esecuzione misure	1 volta a fine di ogni attività
Regole di campionamento	NA
Formula di calcolo	NA
Regole di arrotondamento	NA
Obiettivi, valori soglia	Numero di sostituzioni uguale a zero
Azioni contrattuali	Penale: Per ogni sostituzione non autorizzata dall'Amministrazione si applica una penale di importo pari allo 0,05 % del corrispettivo dovuto per l'attività
Eccezioni	NA

Classe di fornitura	CONSULENZA
Caratteristica /Sottocaratteristica	Efficienza / Utilizzazione delle risorse
Indicatore/Misura	Rispetto del mix di risorse professionali – MIXR
Sistema di gestione delle misure	Analisi del rapporto di rilevazione delle presenze
Unità di misura	% del mix di figure professionali impiegate
Dati elementari da rilevare	nr. di giornate erogate per figura professionale impiegata. Sono previste tre tipologie di figure professionale: a) Consulente Partner b) Consulente Senior c) Consulente junior
Periodo di riferimento	L'intera durata del contratto
Frequenza esecuzione misure	1 volta a fine di ogni attività
Regole di campionamento	NA
Formula di calcolo	$\text{MIXR} = (x * 100) / y$ dove: x = N° di giornate erogate per la singola figura professionale impiegata y = N° di giornate erogate per tutte le figure professionali impiegate
Regole di arrotondamento	La percentuale ottenuta dovrà essere arrotondata all'intero superiore se la parte decimale è maggiore di 0,50 o all'intero inferiore se la parte decimale è minore o uguale a 0,50.
Obiettivi, valori soglia	MIXR per figura professionale di tipo a) non < 30% MIXR per figura professionale di tipo b) o c) non > 50%
Azioni contrattuali	Penale: <ul style="list-style-type: none"> • Per ogni punto percentuale di scostamento in diminuzione per la figura professionale di tipo a) si applica una penale di importo pari allo 0,07 % del corrispettivo dovuto per la singola attività di consulenza. • Per ogni punto percentuale di scostamento in aumento per la figura professionale di tipo b) si applica una penale di importo pari allo 0,05 % del corrispettivo dovuto per la singola attività di consulenza. • Per ogni punto percentuale di scostamento in aumento per la figura professionale di tipo c) si applica una penale di importo pari allo 0,03 % del corrispettivo dovuto per la singola attività di consulenza.
Eccezioni	NA

Classe di fornitura	CONSULENZA
Caratteristica /Sottocaratteristica	Soddisfazione
Indicatore/Misura	Soddisfazione dell'utente - SOD
Sistema di gestione delle misure	I questionari di rilevazione della soddisfazione degli utenti devono proporre domande che indagano sul grado di soddisfazione nei confronti dei servizi / prodotti che il fornitore ha erogato.
Metodi e strumenti di misura	Misura manuale
Unità di misura	Percentuale
Dati elementari da rilevare	Valori (da 1 a 6) forniti in risposta alle domande specifiche
Periodo di riferimento	NA
Frequenza esecuzione misure	Alla fine di ogni attività di consulenza
Regole di campionamento	NA
Formula di calcolo	$\text{SOD} = (x * 100) / y$ dove: x = N° delle risposte positive (per risposta positi va si intende una risposta con valore > 3) y = N° delle domande
Regole di arrotondamento	La percentuale ottenuta dovrà essere arrotondata all'intero superiore se la parte decimale è maggiore di 0,50 o all'intero inferiore se la parte decimale è minore o uguale a 0,50.
Obiettivi (valori soglia)	SOD ≥80%
Azioni contrattuali	Penale: Per ogni punto percentuale di scostamento in diminuzione si applica una penale di importo pari allo 0,2% del valore della consulenza
Eccezioni	NA

Classe di fornitura	CONSULENZA
Caratteristica /Sottocaratteristica	Usabilità / comprensibilità
Indicatore/Misura	Comprensibilità del prodotto – USA
Sistema di gestione delle misure	La metrica misura il grado di comprensibilità del documento in riferimento ai contenuti e alla loro evoluzione attraverso l'emissione di versioni successive. Le informazioni provengono da un campione opportunamente selezionato fra gli utenti finali utilizzatori del servizio. La raccolta delle informazioni avviene tramite analisi manuale dei dati di risposta inseriti in opportuni questionari distribuiti al campione scelto.
Unità di misura	Percentuale di utenti soddisfatti sul numero totale di utenti scelti.
Dati elementari da rilevare	Voto (in una scala predefinita, per esempio da 1 a 6) attribuito a ciascuna risposta del questionario
Periodo di riferimento	NA
Frequenza esecuzione misure	Alla fine di ogni attività di consulenza.
Regole di campionamento	NA
Formula di calcolo	$USA = (x * 100) / y$ dove: x = N° delle risposte positive (per risposta positiva si intende una risposta con valore > 3) y = N° delle domande
Regole di arrotondamento	La percentuale ottenuta dovrà essere arrotondata all'intero superiore se la parte decimale è maggiore di 0,50 o all'intero inferiore se la parte decimale è minore o uguale a 0,50.
Obiettivi, valori soglia	USA ≥ 80%
Azioni contrattuali	Il raggiungimento del valore soglia conferma l'accettazione del prodotto/servizio; in mancanza, si attiva la richiesta di revisione.
Eccezioni	Potrebbe non essere misura vincolante dal punto di vista contrattuale