

## **APPALTO PER PERCORSO DI ACCOMPAGNAMENTO E FORMAZIONE AI DIPENDENTI DEL COMUNE DI BOLOGNA NELL'AMBITO DELLA REVISIONE DEI PROCESSI IN CHIAVE DIGITALE. PROGETTO DI SERVIZIO (ai sensi dell'art. 23 comma 15 del d. lgs.n. 50/2016)**

### **PREMESSA – contesto in cui si inserisce il servizio**

Il Comune di Bologna, da alcuni anni, nonostante il quadro normativo estremamente restrittivo in materia di personale nella Pubblica Amministrazione, ha maturato la forte convinzione che dal coinvolgimento e dalla valorizzazione delle persone e dalla loro percezione di benessere organizzativo dipenda la performance individuale e quindi l'efficace realizzazione della missione istituzionale e degli obiettivi strategici dell'Ente. Per questa ragione, l'Amministrazione sta costruendo una *People strategy* in cui le persone sono al centro delle scelte in materia di gestione del personale.

Se le persone sono il cuore del funzionamento dell'organizzazione, allora è fondamentale agire su 3 livelli:

1. sul reclutamento, sia in termini quantitativi per un corretto dimensionamento in relazione ai driver esterni di domanda e alle esigenze che l'Amministrazione è chiamata a fronteggiare, che qualitativi, tenuto conto delle “vecchie” ma anche delle nuove competenze sempre più rilevanti nell'epoca della *digital transformation*;
2. nell'ascolto dei bisogni delle persone, ma anche nel loro coinvolgimento nei processi di miglioramento e innovazione interna per favorire il loro star bene al lavoro e la performance dell'ente;
3. nella ricognizione delle competenze delle persone per la loro valorizzazione da un lato e per il loro aggiornamento, funzionale all'allineamento agli obiettivi dell'organizzazione, dall'altro.

In particolare, nei Documenti di Programmazione del triennio 2019-2021, le parole chiave che accompagneranno l'evoluzione e lo sviluppo dell'organizzazione saranno principalmente queste: transizione al digitale, innovazione (dei processi, degli strumenti, delle persone, della cultura organizzativa), orientamento al risultato, condivisione e comunità.

Nel prossimo triennio sarà fondamentale affrontare e facilitare il cambiamento culturale, trainato dalla digitalizzazione. Sarà necessario farlo puntando sull'*empowerment* delle persone e sul loro *engagement*, facendo leva su *Employee experience*. Sarà quindi inevitabile ripensare il modo di lavorare all'interno dell'Ente, portare avanti il cambiamento culturale e guidare l'utilizzo consapevole delle soluzioni fornite dalle tecnologie digitali. Obiettivi finali saranno l'efficienza e l'efficacia dell'azione organizzativa,

la produttività e la crescita delle persone, grazie al collegamento tra persone, processi, dati e informazioni.

All'interno di questo framework si iscrive il seguente progetto.

## **PROGETTO**

L'obiettivo del progetto è costruire un percorso per accompagnare l'Ente nel suo processo di trasformazione digitale legato all'introduzione di nuove tecnologie digitali (GSuite) e ai cambiamenti in atto nel contesto organizzativo (introduzione sperimentale dello *Smart Working*).

Il percorso deve supportare le persone nell'uso dei nuovi strumenti, stimolare un approccio positivo alle nuove tecnologie introdotte, rivisitare i processi in chiave digitale.

Il percorso si compone di: un *assessment* delle competenze digitali, rivolto a tutto il personale dell'Ente; attività formative, rivolte ad un gruppo individuato di persone, per lo sviluppo e il rafforzamento di competenze funzionali a facilitare e sostenere il cambiamento e la cultura digitale; accompagnamento e supporto nell'analisi, semplificazione e miglioramento dei processi interni di lavoro resa possibile dall'introduzione della nuova tecnologia (Gsuite).

Oltre a clusterizzare la popolazione sulla base delle competenze digitali possedute, l'*assessment* ha l'obiettivo di individuare, nell'ambito della popolazione organizzativa complessiva, un numero pari a circa il 10% di dipendenti *digital-ready*, con spiccato *mindset* digitale e propensione all'innovazione, da coinvolgere nei percorsi formativi e laboratoriali.

Queste persone, per le loro caratteristiche, saranno ingaggiate e coinvolte nel processo di cambiamento con un'attività formativa che consentirà loro di sviluppare ulteriormente le competenze digitali, la creatività, il pensiero laterale, l'orientamento al risultato, la capacità di networking.

Questa attività formativa permetterà loro di mettere a disposizione la propria energia positiva ed la loro attitudine al digitale nel percorso di trasformazione, svolgendo il ruolo di facilitatori in grado di accompagnare e supportare i colleghi delle varie strutture nel processo di cambiamento legato alla digitalizzazione, contribuendo allo sviluppo di una cultura dell'innovazione ai vari livelli dell'organizzazione.

## **FASI PER LA REALIZZAZIONE**

Il progetto si articola in tre fasi.

### **FASE 1: analisi del fabbisogno formativo, valutazione delle competenze di base e del mindset digitale dell'intera popolazione organizzativa**

Questa fase si compone delle seguenti azioni:

- la predisposizione di una rilevazione delle competenze e mindset digitali per l'intera popolazione dell'ente in servizio nel periodo di svolgimento del progetto (circa 4500 persone) attraverso la somministrazione di un questionario online. L'indagine deve essere strutturata sulla base dei framework attuali di riferimento
- la possibilità di personalizzazione dello strumento di rilevazione in base alle specificità del contesto e alle esigenze della committenza
- la possibilità di rilasciare il profilo risultante ai partecipanti e richiamarlo nei profili social e intranet in uso nell'ente
- la fruizione attraverso una piattaforma online
- l'analisi delle risultanze, la clusterizzazione dei risultati in base a criteri identificati dalla committenza al fine di poter utilizzare i risultati per coinvolgere tutti i dipendenti e sensibilizzarli sul tema del digitale, Identificare i dipendenti digital ready ai quali dedicare nelle fasi successive del progetto percorsi formativi personalizzati funzionali a far loro svolgere ruoli di facilitazione e supporto al cambiamento e, infine, individuare i gap di competenze da colmare con i successivi piani formativi dell'Ente.

### **FASE 2: formazione e accompagnamento delle persone al cambiamento digitale**

Questa fase si compone delle seguenti azioni:

- progettazione dei contenuti formativi per le persone individuate a seguito dell'assessment con spiccato mindset digitale e propensione all'innovazione (10% della popolazione complessiva). Tale formazione dovrà rafforzare il potenziale di competenze già in parte possedute dalle persone sui temi della e-leadership, project management, digitalizzazione dei processi, capacità di fare rete, metodologie *agile* e *lean*, etc...
- produzione dei materiali didattici
- erogazione della formazione
- verifica finale degli apprendimenti

### **FASE 3: azioni di supporto alla analisi e al miglioramento dei processi**

Questa fase si compone delle seguenti azioni:

- utilizzo di metodologie innovative di coinvolgimento e confronto (*Hackathon*, *Open Space Technology*, etc.) coordinate dal fornitore scelto attraverso le quali il gruppo dei dipendenti *digital-ready* individua gli ambiti e/o i processi di lavoro maggiormente impattati dall'introduzione delle nuove tecnologie che saranno oggetto di laboratori
- costituzione e realizzazione di laboratori di miglioramento e semplificazione dei processi, guidati dal fornitore scelto, finalizzati al trasferimento di competenze *digital-lean* (almeno 5 laboratori) con la partecipazione oltre dei dipendenti *digital-ready* anche di altri dipendenti dell'Ente toccati dai processi oggetto di miglioramento nei laboratori.

### **ARTICOLAZIONE DELLA PROPOSTA TECNICA**

La proposta dovrà essere presentata in una relazione tecnica di massimo 15 pagine (carattere Arial o simile, dimensione font 11), articolata in punti sulla base di quanto richiesto ai fini dell'attribuzione dei punteggi (un paragrafo per ogni criterio di valutazione indicato, con l'illustrazione dei relativi contenuti utili ai fini dell'attribuzione del punteggio previsto).

La proposta di sviluppo del progetto deve contenere questi elementi:

- Progetto esecutivo dettagliato che declina le attività previste nelle fasi descritte ai punti precedenti [Art. A. 3 - FASI E AZIONI PER LA REALIZZAZIONE]
- Sistema di monitoraggio del cambiamento attraverso l'identificazione di indicatori di impatto
- assetto organizzativo adottato per la gestione complessiva del progetto con l'indicazione delle figure professionali coinvolte, le loro funzioni e i loro CV
- identificazione di un piano dei rischi di progetto atto alla prevenzione e correzione di eventuali problemi nella rilevazione e/o connessi all'uso degli strumenti messi a disposizione.

### **REQUISITI DI PARTECIPAZIONE**

- avere una certificazione di qualità ISO 9001
- avere svolto negli ultimi tre anni (2016-2017-2018) almeno un progetto di assessment delle competenze digitali nell'ambito di un'organizzazione di almeno 100 addetti

- avere svolto negli ultimi tre anni (2016-2017-2018) almeno un'analisi di processo e organizzativa in un'organizzazione di almeno 100 addetti
- avere svolto negli ultimi tre anni (2016-2017-2018) attività di formazione e accompagnamento di almeno 50 ore per l'introduzione di nuove tecnologie e strumenti digitali nativi in *cloud*, per la produttività e la collaborazione in un'organizzazione di almeno 100 addetti.

A seguito dell'aggiugicazione verrà richiesto all'appaltatore di produrre evidenza di quanto dichiarato in termini di esperienze svolte, ed elencate ai punti precedenti, attraverso la presentazione di copia del/dei contratto/i che attestino l'avvenuta realizzazione di servizi affini in realtà organizzative in possesso delle caratteristiche sopra descritte.

## ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PROPOSTA

La valutazione dell'offerta è di 100 punti così suddivisi:

- 30 punti per l'offerta economica
- 70 punti per l'offerta tecnica ripartiti in questi criteri e così assegnati

Criterio 1: CV aziendale e servizi analoghi svolti in precedenza	Max Punti 10
<ul style="list-style-type: none"><li>■ certificazione UNI ESO 29990: 2011 = 1</li><li>■ esperienze precedenti di assessment per competenze digitali:<ul style="list-style-type: none"><li>• organizzazioni con 101-500 dipendenti = 1</li><li>• organizzazioni con 501-1000 dipendenti = 2</li><li>• organizzazioni con &gt; 1000 dipendenti = 3</li></ul></li><li>■ esperienze precedenti di analisi organizzative e di processo<ul style="list-style-type: none"><li>• organizzazioni con 101-500 dipendenti = 1</li><li>• organizzazioni con 501-1000 dipendenti = 2</li><li>• organizzazioni con &gt; 1000 dipendenti = 3</li></ul></li><li>■ esperienze precedenti di formazione di accompagnamento alla digitalizzazione<ul style="list-style-type: none"><li>• organizzazioni con 101-500 dipendenti = 1</li><li>• organizzazioni con 501-1000 dipendenti = 2</li><li>• organizzazioni con &gt; 1000 dipendenti = 3</li></ul></li></ul>	

<p><b>Criterio 2: Qualità della proposta e contestualizzazione nell'ambito delle attività e dei piani del Comune di Bologna</b></p>	<p><b>Max Punti 20</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ quantità complessiva di ore per laboratori <ul style="list-style-type: none"> <li>• da 81 a 100 ore = 1</li> <li>• da 101 a 150 = 4</li> <li>• da 151 a 200 = 7</li> <li>• &gt; 200 = 10</li> </ul> </li> <li>■ quantità complessiva di ore per attività formativa in presenza <ul style="list-style-type: none"> <li>• da 101 a 200 ore = 1</li> <li>• da 201 a 300 = 3</li> <li>• da 301 a 400 = 4</li> <li>• 401 a 500 = 7</li> <li>• 501 a 600 = 8</li> <li>• &gt; 600 = 10</li> </ul> </li> </ul>	

<p><b>Criterio 3: Qualità degli strumenti a supporto della realizzazione delle attività formative</b></p>	<p><b>Max Punti 12</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ materiali a supporto della didattica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• slide = punti 1</li> <li>• webinar = punti 3</li> <li>• formazione strutturata a distanza = punti 4</li> </ul> </li> <li>■ modalità di erogazione innovative della didattica: punti da 1 a 4</li> </ul>	<p>La Commissione giudicatrice valuterà con miglior favore l'erogazione di prodotti formativi innovativi e adeguati alla platea di riferimento</p>

<p>Criterio 4 : Qualità e funzionalità dello strumento di rilevazione</p>	<p>Max Punti 12</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rispondenza ai framework standard di riferimento <ul style="list-style-type: none"> <li>• e-Competence Framework (e-CF) = punti 2</li> <li>• Digital Competence Framework (DIGCOMP) = punti 2</li> <li>• Competence (EntreComp) = punti 2</li> <li>• modello Collective Genius = punti 2</li> </ul> </li> <li>■ utilizzo di elementi e tecniche di <i>game-design</i> = punti da 1 a 4</li> </ul>	<p>La Commissione giudicatrice valuterà con miglior favore l'utilizzo di tecniche di <i>game-design</i> adeguate alla platea di riferimento</p>

<p>Criterio 5 : metodologie di monitoraggio dei risultati e di coinvolgimento</p>	<p>Max Punti 15</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ modalità di monitoraggio in itinere e valutazione a consuntivo del progetto generale = punti da 1 a 5</li> <li>■ utilizzo di metodologie innovative e partecipate per coinvolgere il personale nelle attività proposte (<i>Hackathon, OST, ...</i>) = punti da 1 a 10</li> </ul>	<p>La Commissione giudicatrice valuterà con miglior favore la frequenza e la diversificazione dei monitoraggi e l'utilizzo di metodologie innovative per la partecipazione</p>

Per i criteri discrezionali (n. 3, 4, 5) la commissione attribuisce un coefficiente secondo la seguente scala di giudizio:

- ottimo: coefficiente da 0,76 a 1
- buono: coefficiente da 0,51 a 0,75
- sufficiente: coefficiente da 0,26 a 0,50
- insufficiente: coefficiente da 0 a 0,25

**Prospetto economico**

L'importo dell'appalto, come base di gara è definito in Euro 218.000,00.

Sono esenti da IVA le attività di formazione.

Il contributo ANAC è di Euro 225,00.

La spesa stimata per la commissione giudicatrice, qualora alla data di scadenza del bando di gara sia entrato in vigore l'Albo ANAC dei commissari, si stima in un massimo di Euro 3.000,00.

**GARA A LOTTO UNICO**

Il presente appalto non è suddivisibile in lotti funzionali trattandosi di un servizio le cui prestazioni sono strettamente correlate ed inscindibili e non suscettibili di esecuzione da parte di potenziali diversi fornitori.