

ALLEGATO B ALLA CONVENZIONE**OFFERTA TECNICA**



RELAZIONE TECNICA

GARA A PROCEDURA APERTA AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I.,
PER L'AFFIDAMENTO DEI SERVIZI DI CONTACT CENTER IN
OUTSOURCING 2 – ID 1738



Lotto 3



PREMESSA.....	2
1 Presentazione e Descrizione dell'Offerente.....	1
2 Servizi Operatore	2
2.1 Strumenti e modalità di supervisione degli operatori impiegati.....	2
2.1.1 Strumenti Impiegati per il monitoraggio e la supervisione degli operatori [ID 1/2/3/4].....	2
2.1.2 Efficacia delle modalità di monitoraggio e supervisione degli operatori [ID 5/14/15].....	2
2.2 Servizi Inbound.....	6
2.2.1 Gestione del turnover [ID 6].....	6
2.2.2 Gestione delle richieste di servizio al 1° livello [ID 7].....	9
2.2.3 Gestione degli aumenti di carico prevedibili [ID 10].....	12
2.2.4 Gestione degli aumenti di carico non prevedibili [ID 11].....	16
2.2.5 Gestione dei reclami [ID 12].....	18
2.2.6 Gestione della base dati di conoscenza [ID 13].....	23
2.2.7 Formazione base del personale del Servizio Inbound [ID 16].....	26
2.2.8 Formazione specifica del personale del Servizio Inbound	33
3 Infrastruttura	36
3.1 Sedi Operative.....	36
3.1.1 Descrizione delle Sedi Operative.....	37
3.1.2 Presenza di un Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale di Impresa [ID 41].....	38
3.2 Infrastruttura di Servizio.....	39
3.2.1 Sistema di Accesso ed Accoglienza dei Contatti	39
3.2.2 Sistema di Gestione dei Contatti e delle Richieste di Servizio	43
3.2.3 Sistema di gestione della base dati conoscenza	46
3.2.4 Caratteristiche Tecniche dell'Infrastruttura di Servizio	48
3.2.5 Sicurezza dell'Infrastruttura di Servizio	58
Tabella "elementi tabellari di offerta" –(da compilare e inserire nell'appendice della relazione tecnica).....	61



PREMESSA

RELAZIONE TECNICA

GARA A PROCEDURA APERTA, ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per l'affidamento dei servizi di Contact Center in Outsourcing 2 – ID 1738

Il Consorzio Leonardo Servizi “Consorzio Stabile” con sede in Pistoia, Via Degli Orafi n. 2 tel. 0573 368735 Capitale sociale €. 147.500,00 codice fiscale 01535090474, partita IVA n. 01535090474 iscritta nel Registro delle Imprese di Pistoia al n. 01535090474, in persona del Presidente del C.d.A. e Legale Rappresentante Sig. Gino Giuntini, (In caso di R.T.I. o consorzio di concorrenti di cui all'art. 45, comma 2 del D. Lgs. n. 50/2016 indicare tutte le imprese raggruppande, raggruppate, consorziate o consorziande)

1. offre e, in caso di aggiudicazione in proprio favore, si impegna ad eseguire le attività relative all'affidamento dei servizi di Contact Center in outsourcing nel rispetto di tutti gli obblighi e gli adempimenti richiesti nel corpo del Capitolato Tecnico e delle altre parti della documentazione di gara;

2. dichiara espressamente che tutti i servizi offerti posseggono integralmente le caratteristiche, funzionalità ed i requisiti “minimi” stabiliti nel Capitolato Tecnico e prende atto ed accetta che tali caratteristiche, funzionalità e requisiti “minimi” sono richiesti a pena di esclusione;

3. prende atto ed accetta che la mancata offerta, anche solo di una delle caratteristiche, funzionalità e requisiti dei servizi richiesti come “minimi” determina l'incompletezza dell'offerta, sanzionata dall'esclusione della gara.



1 PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELL'OFFERENTE

CONSORZIO LEONARDO SERVIZI

Il Consorzio Leonardo Servizi è nato con lo scopo di **aggregare l'esperienza e la professionalità di aziende che operano nel settore dei servizi riuscendo a dare vita ad un'aggregazione di imprese** che è in grado di rivolgersi ed operare nel mondo del Global Service a tutto tondo. Grazie alla partecipazione al suddetto Consorzio, la **Cooperativa Sociale Integrata Capodarco** e la **Cooperativa Morelli** (aziende indicate come esecutrici che svolgeranno i servizi operatore sia in modalità inbound che outbound) potranno sfruttare la **sinergia esistente fra le aziende consorziate** e, in virtù dell'esperienza e professionalità più che decennale delle consorziate stesse, potranno ambire ad una costante evoluzione sia manageriale che di competenze e know how. Il **Consorzio Leonardo Servizi** (di seguito anche semplicemente **Consorzio, o CLS**) ha una organizzazione comune d'impresa che coordina le attività delle imprese Consorziate promovendo lo sviluppo e la razionalizzazione delle attività delle stesse; tali attività oggetto dei contratti sottoscritti dal Consorzio Leonardo Servizi, siano esse di servizi, lavori e forniture, vengono affidate e pertanto eseguite dalle imprese Consorziate senza ricorrere, se non in casi particolari e nei termini di legge, all'istituto del subappalto e dell'avvalimento. Al fine di meglio coordinare e controllare le attività delle imprese Consorziate, il **Consorzio Leonardo Servizi** è certificato **ISO 9001:2008**. Tutto ciò per assicurare al cliente massima affidabilità e professionalità nell'esecuzione dei lavori - servizi - forniture. Principi chiave della politica aziendale sono la **centralità della persona, una razionale organizzazione e gestione delle risorse umane, una perfetta conoscenza delle tecniche di lavoro**, frutto di un costante aggiornamento, una **progettazione puntuale** a misura del cliente ed un **giusto equilibrio tra costi e benefici**. La competenza acquisita dal nostro staff dirigenziale nel corso degli anni consente al Consorzio Leonardo Servizi di governare a trecentosessanta gradi, con perfetta padronanza dei processi, dalla progettazione alla completa realizzazione di ogni intervento, dal più semplice al più complesso. Il Consorzio Leonardo Servizi offre un Servizio Globale, erogato direttamente e completamente dalle consorziate indicate come affidatarie, con strumenti, metodi e personale, che sono propri di quest'ultime, a tutto vantaggio del cliente che così potrà avere:

- Una chiara individuazione del fornitore del servizio;
- Un minore aggravio di costi;
- Un'assistenza precisa e puntuale per qualsiasi necessità;
- Una qualità garantita dall'esperienza e dalla competenza.

Proprio in quest'ottica di "Servizio Globale", il Consorzio Leonardo Servizi è fortemente impegnato a offrire in presa diretta una gamma di servizi, lavori e forniture sempre più ampia ed articolata, impiegando il proprio know-how per rispondere sempre più efficacemente alle esigenze del cliente, secondo livelli qualitativi di assoluta eccellenza. Pertanto potremo così riassumere i settori di attività:

- **Servizi definiti "soft":**
 - Servizi di consulenza in genere
 - Servizi di Igiene Ambientale (pulizie civili, industriali, ospedaliere, ecc. anche con operatori sospesi su funi);
 - Servizi di Trasporto e Faccinaggio (interno ed esterno);
 - Servizi di Gestione Archivi e/o Depositi conto Terzi;
 - Servizi di Portierato, Front Office e Biglietteria;
 - Servizi di Fattorinaggio (interno ed esterno);
 - Servizi di Posta (interna ed esterna);
 - Servizi di Gestione Eventi, Convegni e Seminari;
 - Servizi di Ristorazione e Catering;
 - Servizi di Vigilanza Armata;
 - Servizi di Lavanderia e Lavavolo;
 - Servizi di Gestione Aree a Verde (noleggio piante);
 - Servizi di Call/Contact Center, URP, CUP, Sistemi di accoglienza.
- **Lavori rivolti all'edilizia in genere:**
 - Costruzioni Civili;
 - Costruzioni Industriali;
 - Costruzioni Speciali;
 - Costruzioni Centrali Idriche e Acquedotti;
 - Restauri immobili soggetti a vincoli architettonici;
 - Urbanizzazioni Primarie e Secondarie.
- **Servizi manutentivi o meglio definiti "no soft":**
 - Servizi di Manutenzione Impianti Elettrici e Speciali;
 - Servizi di Manutenzione Impianti Idrico Sanitari;
 - Servizi di Manutenzione Impianti Gas Medicali;
 - Servizi di Manutenzione Edile (anche con operatori sospesi su funi);
 - Servizi di Manutenzione Reti;
 - Servizi di Manutenzione Impianti Antincendio;
 - Servizi di Manutenzione Impianti Anti-Intrusione;
 - Servizi di Manutenzione Impianti di Allarme;
 - Servizi di Gestione Energetica (compreso fornitura combustibile);
 - Servizi di Manutenzione Stradale.
- **Lavori rivolti all'impiantistica in genere:**
 - Costruzioni di Impianti di Climatizzazione;
 - Costruzioni di Impianti di Riscaldamento;
 - Costruzioni di Impianti Idrico-Sanitari;
 - Costruzioni di Impianti Antincendio;
 - Costruzioni di Impianti Gas Medicali;
 - Servizi infrastrutturali tecnologici.

AZIENDE INDICATE DAL CONSORZIO COME ESECUTRICI PER IL LOTTO IN OGGETTO

CAPODARCO COOPERATIVA SOCIALE INTEGRATA

CARATTERISTICHE	PRESENTAZIONE
	<p>Capodarco Società Cooperativa Sociale Integrata è un'impresa finalizzata all'inserimento lavorativo di persone con disabilità ed in condizioni di svantaggio sociale, ai sensi della legge 381/91. È iscritta alla sezione b) dell'Albo Regionale del Lazio delle Cooperative Sociali, ai sensi di quanto previsto dalla Legge Regionale del Lazio n. 24/96, con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 122 del 3/2/97 e, in ottemperanza al Decreto Legislativo n.460/97, è riconosciuta come organizzazione non lucrativa di utilità sociale (O.N.L.U.S.).</p> <p>Attualmente, i soci lavoratori sono circa 1.700, di cui il 38% circa è costituito da persone disabili e svantaggiate. I soci dell'impresa prestano la propria opera come quadri dirigenti, tecnici specializzati ed operatori qualificati, che condividono comuni ideali di integrazione sociale, concreto e propositivo accesso ai diritti, nonché crescita professionale. Le numerose esperienze maturate dalla Cooperativa nella gestione di progetti complessi in ambito socio-sanitario, hanno permesso di consolidare ed affinare progressivamente le metodologie di approccio a tali problematiche, focalizzandosi su modelli organizzativi di gestione che hanno come obiettivo e finalità il conseguimento dell'efficienza, dell'affidabilità, della duttilità, della responsabilità e del coinvolgimento dell'intera struttura. La struttura organizzativa che la Cooperativa ha previsto per il governo, il coordinamento delle risorse, il controllo necessario all'esecuzione di tutti i servizi, parte da un'attenta analisi della possibilità di integrazione tra i servizi in essere e le nuove richieste specifiche dei Committenti, con particolare riguardo agli standard qualitativi complessivi da garantire. Tale analisi ha permesso, non solo di cogliere le logiche e le strategie che i diversi Committenti intendono perseguire con l'outsourcing dei servizi ed a queste "allinearsi", ma anche di individuare gli aspetti di attenzione che occorre presidiare con un'efficace struttura di governo. Capodarco progetta, organizza e gestisce servizi di facility management/destinati prevalentemente a grandi Enti ed Amministrazioni Pubbliche.</p>

CARATTERISTICHE	SERVIZI OFFERTI
	<ul style="list-style-type: none"> • I servizi socio-sanitari; • Front e back office nel settore socio sanitario; • Comunicazione e gestione eventi; • Organizzazione e gestione di Contact Center; • Organizzazione di Centri unici di prenotazione (CUP); • Informazione (URP), Supporto amministrativo, Data Entry; • Gestione documentale cartelle cliniche; • Gestione e consegna dei referti; • Competenze e Servizi in ambito ICT: • Application Management; • Infrastructure Management; • Database Management; • Security Management; • Business Performance Management; • Service Support.

CARATTERISTICHE	CERTIFICAZIONI
	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001:2015; • SCSA (Sun Certified System Administrator), SCNA (Sun Certified Network Administrator); • Certificazione CISCO CCNA Security, Certificazione CISCO CCNA, CCNA (Cisco Certified Network Associate), CCNP (Cisco Certified Network Professional), Attestato CNAP - Cisco System, Cisco; • Direttiva Europea 97/23/CE, recepita in Italia dal D.L. 93 del 25/2/2000, Direttiva Europea 89/106/CE, recepita in Italia dal D.P.R. 246 del 21/4/1993; • UNI EN 15838:2010; • MCP (Microsoft Certified Professional); • JB439 Jboss Clustering; • AWLANFE (Advanced Wireless LAN for Field Engineer); • SNIA Certified Storage Professional (SCSP2009); • UNI ISO 14520, parte 14, edizione 2006; • Certificazione OCP 10g, 11g, Certificati come associazione OPN Gold (Oracle Partner Network), Certificazione Oracle SOA Foundation (2008).

CARATTERISTICHE	COOPERATIVA MORELLI
	<p>La Società Cooperativa Morelli nasce nel 1962 come azienda di facchinaggio. Nel corso di oltre 50 anni di attività, è cresciuta e si è espansa su altri settori, e oggi offre servizi specializzati di pulizia e igiene, logistica, cura ambientale, gestione del cliente. La struttura societaria, che conta su un organico di quasi 500 persone, permette a ciascun socio di coordinare e controllare direttamente il proprio settore di competenza, garantendo così una qualità sempre elevata dei servizi erogati. La Cooperativa opera sia nel settore pubblico che in quello privato. I clienti di riferimento sono istituti di credito, attività industriali e commerciali, cantieri navali, grande distribuzione, studi professionali, istituti di ricerca, abitazioni civili ecc. La Cooperativa Morelli offre inoltre servizi a strutture ospedaliere e case di riposo e cura, ambulatori medici, impianti sportivi e ricreativi, enti amministrativi di livello sia locale che nazionale.</p> <p>La cooperativa Morelli combina l'esperienza maturata dai singoli soci nei propri settori di riferimento con un coordinamento integrato della struttura tecnica,</p>





organizzativa e gestionale. All'alta qualità dei servizi si affianca così l'efficacia di un interlocutore unico, in grado di conoscere a fondo il cliente e capace di progettare un'offerta completa a partire dalle sue specifiche necessità. Nello specifico del servizio di gestione Cup e Call Center la Cooperativa mette a disposizione operatori telefonici per il servizio di contatto e gestione della clientela. I collaboratori sono cortesi e preparati, in grado di fornire supporto all'utenza ed efficienti nell'organizzare flussi di chiamate e di clienti. Il servizio è rivolto ad aziende pubbliche, quali presidi ospedalieri o centri medici, e private che abbiano necessità di ottimizzare la gestione della clientela tramite un operatore efficace e specializzato.

SERVIZI OFFERTI	<ul style="list-style-type: none"> Gestione Cup e Call Center; Gestione biblioteche 	<ul style="list-style-type: none"> Pulizie ed igiene; Logistica e magazzini; 	<ul style="list-style-type: none"> Cura del verde; Bonifica ambientale; 	<ul style="list-style-type: none"> Disinfestazione e derattizzazione; Portierato; 	<ul style="list-style-type: none"> Noleggio piattaforme; Traslochi.
CERTIFICAZIONI	• ISO 9001:2008	• ISO 14001:2014	• OHSAS 18001:2014	• SA 8000:2008	

ALTRÉ AZIENDE INDICATE A SUPPORTO



2 SERVIZI OPERATORE

2.1 STRUMENTI E MODALITÀ DI SUPERVISIONE DEGLI OPERATORI IMPIEGATI

Il tema del monitoraggio e della supervisione delle prestazioni degli operatori è strettamente legato a quello della verifica della qualità del servizio, specie per un ambito come quello della presente convenzione, in cui buona parte del servizio dipende dalle capacità dell'operatore e dalla sua preparazione. Non bisogna dimenticare, poi, che agli occhi dell'utenza, il personale erogante il Servizio è, a tutti gli effetti, **il volto dell'Amministrazione**. A maggior ragione, dunque, il controllo sarà determinante, perché dalla buona qualità del Servizio sarà determinata anche l'immagine stessa dell'Amministrazione.

Nei seguenti sotto-paragrafi saranno illustrati gli strumenti impiegati per il monitoraggio e la supervisione e l'efficacia delle modalità di monitoraggio e supervisione degli operatori utilizzate dal Consorzio; in particolare l'attenzione sarà focalizzata sui seguenti aspetti:

- Procedure e organizzazione operativa
- Modalità di utilizzo degli strumenti di monitoraggio e supervisione
- Frequenza delle attività di monitoraggio

2.1.1 Strumenti Impiegati per il monitoraggio e la supervisione degli operatori [ID 1/2/3/4]

Nell'ambito del monitoraggio e della supervisione verranno utilizzati diversi strumenti, alcuni già previsti nel Capitolo, altri invece aggiuntivi rispetto ai primi, in miglioramento rispetto alle richieste di gara. Il Capitolo Tecnico prevede la possibilità di utilizzare diversi strumenti per il monitoraggio e la supervisione del personale:

- [ID 1] Mistery call
- [ID 3] Scheda di valutazione delle performance
- [ID 2] Ascolto sistematico in doppia cuffia
- [ID 4] Customer Satisfaction

Il Consorzio intende utilizzare tutti gli strumenti sinora elencati nell'ambito della Convenzione, aggiungendo, in miglioramento rispetto alle richieste di capitolo, altre modalità di monitoraggio di cui si tratterà nei successivi paragrafi.

2.1.2 Efficacia delle modalità di monitoraggio e supervisione degli operatori [ID 5/14/15]

Per consentire una disamina esaustiva dell'efficacia delle modalità di monitoraggio e supervisione degli operatori è necessario esaminare i seguenti aspetti della gestione degli operatori e della loro valutazione:

- Procedure ed organizzazione operativa adottata;
- Modalità di utilizzo degli strumenti indicati;
- Frequenza delle diverse attività di monitoraggio.

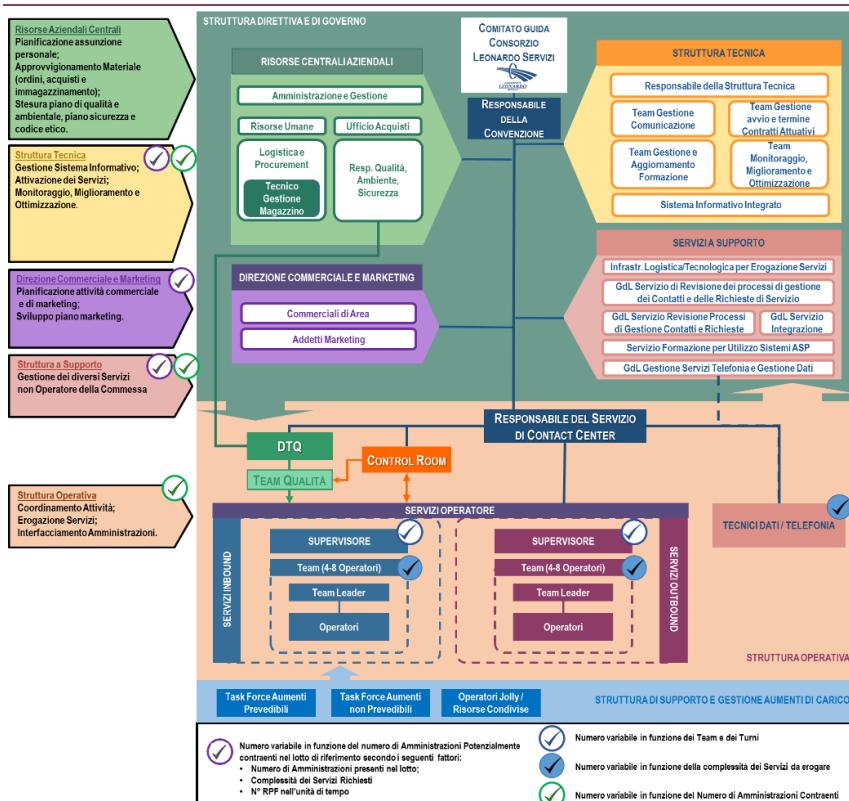
2.1.2.1 Procedure ed organizzazione operativa adottata

2.1.2.1.1 Organizzazione aziendale

L'organizzazione della struttura operativa deve necessariamente essere inquadrata all'interno dell'organizzazione aziendale. Di lato viene presentato l'organigramma dell'organizzazione dedicata dal quale si evince il sistema di ruoli, le modalità di interazione tra le diverse figure chiave, le procedure di coordinamento e controllo tra le diverse unità/funzioni nonché gli strumenti e le risorse dedicate. Nell'Organigramma vengono sinteticamente mostrate le due diverse tipologie di Struttura Operativa progettate dal Consorzio per rispondere alle diverse esigenze operative delle Amministrazioni Contraenti (nel prosieguo della Relazione AC). Le logiche progettuali suddette hanno permesso di definire un modello organizzativo generale che a regime si articola su tre livelli gerarchici:

- Una Struttura Direttiva e di Governo;
- Una Struttura Operativa;
- Una Struttura di Supporto e Gestione Aumenti di Carico.

2.1.2.1.1.1 Organizzazione dei Servizi Operatore



Come si evince dall'Organigramma, la struttura organizzativa del Consorzio è un organismo complesso, dai ruoli complementari e ben definiti. La Struttura Direttiva e di Governo si può descrivere sinteticamente come la mente strategica del Consorzio, che dirige tutte le attività. Al suo interno possiamo trovare:

- Il Comitato Guida del Consorzio;
- Il Responsabile della Convenzione;
- Le Risorse Centrali Aziendali;
- I Servizi a Supporto.

Il **Comitato Guida** si occuperà di definire gli obiettivi strategici del Consorzio, e si interfacerà con tutte le funzioni della struttura direttiva e di governo, in particolare con il **Responsabile della Convenzione**. Quest'ultimo si occuperà di coordinare e supervisionare il lavoro di tutta la Struttura TECNICA e fungerà da interfaccia unica verso il **Responsabile del Servizio** e verso il comitato guida del Consorzio. Le **Risorse Centrali Aziendali** sono posizionate in staff al **Responsabile della Convenzione**, quindi, al Comitato Guida, in maniera da essere propagazione delle direttive da questo emanate. In particolare le risorse Centrali Aziendali supporteranno tutta l'organizzazione in maniera trasversale, nello svolgimento di tutte quelle attività legate alla Gestione. Funzione estremamente importante interna alle Risorse Centrali Aziendali per la gestione della qualità del Servizio è il **Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza**, di cui si tratterà più diffusamente nei successivi paragrafi. La **Struttura TECNICA** durante tutto il **periodo di convenzionamento**, viene dotata di un pool di competenze specialistiche di area, finalizzate, in particolar modo all'effettuazione dei sopralluoghi tecnici e al supporto alle altre funzioni. In particolare nella Struttura TECNICA si segnala il **Team Gestione Avvio e Termine Contratti Attuativi**, che si occuperà di gestire sia la fase di avvio, quindi la fase nella quale verranno eseguite tutte quelle attività che permetteranno il passaggio di consegne tra il vecchio e il nuovo Fornitore e che garantiranno una riduzione complessiva dei tempi di avvio del servizio, sia la fase finale, ossia del passaggio di consegne che avverrà alla fine della Convenzione, tra il Consorzio e il nuovo fornitore. Le azioni del Team Gestione Avvio e Termine Contratti attuativi, all'inizio della Convenzione, saranno

determinate da diversi fattori, tra cui, principalmente:



- Le Diverse Esigenze delle varie Amministrazioni, che determineranno azioni di avvio anche molto diverse tra loro;
- Le Strutture da approntare per soddisfare appieno le stesse esigenze delle Amministrazioni;
- L'Analisi dei bisogni formativi per gli operatori a seguito delle particolarità rilevate nell'ambito del Servizio richiesto e in base alle stesse esigenze dell'Amministrazione (vedi par. 2.2.7 e 2.2.8);
- Le esigenze da soddisfare per costruire una solida Base Dati di Conoscenza necessaria ad una ottimale erogazione dei Servizi.

La **Direzione Commerciale e MKT**, anch'essa di staff ed aziendale, ma preponderante in particolar modo per la presente Convenzione proprio per la presenza della fase di promozione della stessa, sarà **potenziata in fase di Avvio della Convenzione** per poter svolgere in maniera organica e territorialmente logica, la propria attività di individuazione e primo contatto delle Amministrazioni potenzialmente interessate. In particolare la funzione Marketing (MKT) si occuperà in fase di Avvio della Convenzione di predisporre un piano di MKT che evidenzi il Benchmark delle Amministrazioni presenti sul territorio e di quelle potenzialmente interessate. Per quanto riguarda i **Servizi a Supporto**, invece, raggruppano al loro interno tutti i gruppi di lavoro dedicati ai servizi non operatore della Commessa.

Le figure principali della **Struttura Operativa** sono invece:

- Il Responsabile del Servizio di Contact Center (di seguito RSCC);
- Il Direttore Team Qualità;
- Il Team Qualità;
- La Control Room;
- I supervisori;
- I Team Leader;
- Gli Operatori;
- I Tecnici Dati / Telefonia.

La figura apicale è quella del **RSCC**, che ha una funzione di cerniera tra la struttura operativa dei Servizi Operatori e quella direttiva di governo.

Ogni Amministrazione potrà contare su un RSCC, che oltre a dirigere la Struttura Operativa svolgerà anche funzione di interfaccia principale per l'Amministrazione stessa.

A supporto del RSCC ci sono il **Team Qualità**, coordinato dal **Direttore Team Qualità e la Control Room**. Il **Team Qualità** è un Team specializzato nella valutazione volta al miglioramento delle prestazioni del personale, nonché alla gestione e alla risoluzione dei reclami. La **Control Room** rappresenta la funzione di supervisione e controllo in real time, per quanto riguarda l'andamento delle SR (sia su canali sincroni che asincroni), nonché i parametri fondamentali del servizio. Invia periodicamente dati di report al Team Qualità. Altra figura fondamentale è quella del **Supervisore**, che coadiuva il RSCC, svolgendo materialmente la funzione di coordinatore diretto del gruppo di lavoro. Il Supervisore avrà un ruolo fondamentale per le attività di monitoraggio e supervisione degli operatori, con possibilità di svolgere **Monitoraggi Real-Time e Reporting**. Ogni Supervisore potrà svolgere le sue funzioni su un massimo di **4 Team**. I servizi operatore, sia di inbound che di outbound, si organizzano tramite dei team, coordinati da dei **Team Leader** che possono anche svolgere funzione di operatore, e coordinano un numero di operatori che va da **4 a 8 (in miglioramento rispetto alle richieste di Capitolato)**. Questo per garantire la massima flessibilità e **capacità di adattarsi** alle diverse realtà che possono partecipare alla Convenzione. Il **Team Leader**, scelto in base all'esperienza e alle capacità maturate, avrà anche funzione di **Coaching e Briefing**. Avrà dunque un ruolo centrale nel monitoraggio, la supervisione, ma anche il tutoraggio dell'intero Team. Gli operatori saranno tutti rigorosamente di **madrelingua italiana**, salvo differente richiesta espresso da parte dell'AC. Oltre a tali figure sono presenti anche i **Tecnici Dati / Telefonia**, che, diretti dal GdL "Gestione Servizi Telefonia e Gestione Dati" di concerto con il RSCC, si occuperanno materialmente della realizzazione delle infrastrutture eventualmente necessarie per l'erogazione dei Servizi. Infine la **Struttura di Supporto e Gestione Aumenti di Carico**, che comprende al suo interno le risorse che potranno intervenire per supportare i Servizi Inbound in caso di carichi di lavoro eccezionali.

2.1.2.1.1.1 Esperienza Professionale dei Team Leader [ID 15]

Per gli Operatori e i Team Leader si garantiscono 2 anni o più di esperienza, con almeno il 50% con esperienza 3 anni o superiore.

2.1.2.1.2 Monitoraggio e gestione della qualità

La Supervisione della Qualità del Servizio erogato non sarà delegata solamente alla Struttura Operativa. L'importanza del Monitoraggio e del Controllo degli Operatori e della qualità dei servizi erogati è tale che il Consorzio ha previsto, all'interno della Struttura Direttiva e di Governo, il Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza che ha lo specifico compito del controllo della qualità. Questa funzione verificherà l'applicazione del Sistema della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza e dell'Etica e opererà a stretto contatto con gli RSCC e i Direttori dei Team Qualità (vedi paragrafo successivo), nonché con i singoli Supervisori per esaminare ogni forma di feedback sui livelli dei servizi richiesti e per apportare modifiche laddove sia stata segnalata qualche eventuale deficienza in tal senso. Tra le mansioni previste per questa figura risulta la verifica dei livelli della Customer Satisfaction delle differenti tipologie di soggetti coinvolti. Inoltre supervisiona la corretta applicazione delle procedure, segnalando i relativi scostamenti. La funzione ha il compito di redigere il Piano di Valutazione delle Competenze e il Piano della Qualità e della Sicurezza, coordinare tutte le attività di controllo dei risultati, oltre a quelle attività finalizzate al miglioramento del livello qualitativo dei servizi e del rispetto dell'ambiente. Inoltre il Consorzio, ritenendo fondamentale costruire un rapporto dialogico con le Amministrazioni per il successo della Commessa, intende fornire, alle stesse, la possibilità di svolgere un ruolo determinante per il controllo della qualità, offrendo loro la possibilità di inserire un proprio rappresentante all'interno dei **Comitati per la Gestione della Qualità**, di cui si parlerà più avanti.

2.1.2.1.2.1 Procedure per il monitoraggio e la supervisione degli operatori

Per analizzare le prestazioni delle risorse si può agire in 2 diverse modalità:

- **Metodo Deduttivo:** competenze e prestazioni vengono analizzate a tavolino da un pool di esperti;
- **Metodo Induttivo:** identificazione delle competenze e delle prestazioni attraverso l'osservazione diretta. Il Consorzio utilizzerà entrambe le modalità di analisi, ritenendole complementari e permettendo così una valutazione sotto diversi punti di vista di ogni risorsa. Tutti i dati, sia quelli di tipo deduttivo che quelli di tipo induttivo saranno gestiti dal **Team Qualità**, una squadra specializzata nella gestione dei processi di valutazione e miglioramento delle prestazioni, e che si occuperà, inoltre, della gestione delle attività corrective e preventive relative ai reclami (vedi par. 2.2.5). Il Team Qualità sarà diretto dal **Direttore Team Qualità** (di seguito anche DTQ), che dipenderà, a livello di governo, dal Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza, e avrà diversi compiti, tra cui dirigere il Team Qualità e supportare il RSCC per quanto riguarda tematiche relative alla valutazione del personale e all'ottimizzazione dell'utilizzo delle Risorse.

Per quanto riguarda il **metodo deduttivo**, l'analisi sarà svolta a più livelli, seguendo una sorta di piramide gerarchica che permetterà, di nuovo, di osservare la risorsa da più punti di vista. Se infatti un Team Leader, ad esempio, si preoccuperà di alcuni aspetti ad una scala ridotta, il Team Gestione Comunicazione si occuperà invece di alcuni aspetti specifici della valutazione della risorsa, legati più agli aspetti comunicativi. La "piramide" deputata al monitoraggio e alla supervisione degli operatori sarà dunque così composta:

- **Al primo livello avremo gli Operatori stessi**, cui si chiederà una valutazione sul Team, con cadenza semestrale. Tali valutazioni (anonime) saranno poi affidate al **Team Qualità**;
- **Al secondo livello avremo i Team Leader e Supervisori**, che si occuperanno di inviare al Team Qualità dei report settimanali circa le prestazioni delle Risorse e dei Team;
- **Al terzo livello avremo il Team Qualità**, che si occuperà di analizzare i dati raccolti nel loro complesso, attraverso l'osservazione diretta, l'analisi dei report dei Team Leader e dei Supervisori e le valutazioni degli Operatori. Il Team Qualità, mensilmente, preparerà un report sintetico per il Direttore Team Qualità e il Responsabile del Servizio di Contact Center;
- **Al quarto livello si troverà il Direttore del Team Qualità e il Responsabile del Servizio di Contact Center**. Il Primo si occuperà di analizzare i report. Qualora emergessero situazioni particolari il DTQ, in accordo col RSCC, si occuperà di segnalare alla Struttura Direttiva e di Governo e in particolare al Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza le problematiche rilevate, specificando l'area di supporto richiesta (p. es. per problemi legati alla comunicazione chiederà il supporto del Team Gestione Comunicazione).
- **Al quinto livello avremo infine la Struttura Direttiva e di Governo**, che avrà un compito di supporto al DTQ attraverso i suoi uffici ed in particolare con il Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza.



Il metodo induttivo, però, presenta delle limitazioni. Se da un lato l'esperienza di personale sul campo non può essere sostituita da indicatori e analisi di sistema, è pur vero che l'esperienza talvolta può portare in errore, o addirittura mutarsi in pregiudizio. Per questo, a fianco alla valutazione di tipo deduttivo, il Consorzio utilizzerà anche diversi metodi di tipo induttivo, basati cioè su elementi oggettivi. Tali analisi saranno basate dunque su KPI per la valutazione del personale e calcolati automaticamente dal Sistema Informatico, e gestiti poi dal Team Qualità. Per una trattazione più approfondita di tali indicatori si rimanda al paragrafo 2.1.2.2.2.

2.1.2.1.2.2 Strumenti di Supporto agli Operatori

La valutazione del personale è volta all'innalzamento dei livelli qualitativi e all'aumento delle competenze degli operatori stessi. Questo però non deve avvenire a scapito dello spirito di gruppo, altro elemento essenziale affinché i Team di Lavoro possano ottimizzare il livello di servizio offerto. Per questa ragione il Consorzio incoraggia la collaborazione tra i vari operatori, mettendo loro a disposizione diversi strumenti per collaborare e fornire aiuto reciproco. Tra i vari strumenti è necessario citare i principali:

- **Forum Aziendale**, attraverso cui si può chiedere aiuto su determinate procedure, esporre idee per il miglioramento del Servizio, o pubblicare dei tutorial. Il Forum sarà utilizzabile anche per altre funzioni (per esempio gruppi d'acquisto, organizzare incontri, ecc.), sempre nell'ottica di rafforzare lo spirito di gruppo. Per un approfondimento circa il forum aziendale si rimanda al paragrafo 2.2.1;



- Video Tutorial e corsi e-learning**, sia focalizzati sui vari servizi, prodotti dal Consorzio ma anche dagli operatori, per dare un aiuto a chi cercasse rapidamente la risposta a qualche dubbio, sia su altri argomenti, realizzati dagli operatori, incoraggiandoli ad approfondire le proprie passioni e condividerle con gli altri. Per un approfondimento circa la formazione e-learning si rimanda al paragrafo 2.2.7.2;
- Monitoring e Coaching**, un intervento formativo mirato, su gruppi di massimo 3 persone, per colmare con precisione eventuali gap formativi (vedi par. 2.2.5.1.1.2);
- Knowledge Management**, il sistema di gestione della base dati di conoscenza, che includerà al suo interno delle FAQ sullo svolgimento del Servizio, collegate anche ai video tutorial (vedi par. 2.2.6 e 3.2.3);
- Affiancamento in doppia cuffia**, che si illustrerà nei successivi paragrafi, e che potrà essere effettuato anche a richiesta da parte dell'Operatore.

L'utilizzo di questi strumenti sarà fortemente incoraggiato, anche con dei premi annuali forniti a coloro che avranno ispirato le idee migliori e a chi ha realizzato la guida / tutorial migliore. Saranno incentivate anche le domande e le richieste di aiuto degli operatori, con la convinzione che è sempre meglio chiedere se si ha bisogno di aiuto.

2.1.2.2 Modalità di utilizzo degli strumenti indicati

Al fine di raggiungere risultati obiettivi sulla supervisione degli operatori, CLS intende effettuare le verifiche predisposte sia attraverso la propria struttura (RSCC, Supervisori, Team Leader, ecc.) che garantisce una conoscenza profonda degli operatori e delle varie procedure, sia controlli attraverso una società terza, che permetteranno di ottenere feedback da un punto di vista differente. Oltre a questo tema, nei seguenti sottoparagrafi verranno anche illustrate, sinteticamente, le modalità di utilizzo per il monitoraggio e la supervisione degli operatori. Oltre ad esporre le modalità di utilizzo degli Strumenti previsti da Capitolato, verranno trattate anche le modalità di utilizzo di altri strumenti proposti in miglioramento rispetto alle richieste, e che possono così essere sintetizzati:

- KPI specifici per la valutazione del Personale;
- Comitato per la Gestione della Qualità;
- Dashboard;
- Attività di registrazione e ascolto.

Inoltre, in miglioramento rispetto alle richieste di Capitolato, la documentazione raccolta sulle prestazioni del personale sarà resa disponibile, su richiesta, per le Amministrazioni, che potranno esaminare i benchmark ed, eventualmente, analizzare nel dettaglio il materiale raccolto (ad esempio accedendo alle registrazioni delle Mystery Calls o delle Chiamate). Si specifica inoltre che ogni procedura di controllo sarà effettuata nel pieno rispetto delle normative vigenti tra cui in particolare art. 4 L. 300/70 e s.m.i., sul controllo a distanza, nonché le disposizioni del D. Lgs. 196/2003 e s.m.i., circa la dignità e la riservatezza dei lavoratori nell'esecuzione dei loro compiti. Inoltre la policy aziendale prevede anche che ogni processo sia posto in essere in accordo con le rappresentanze sindacali. L'obiettivo del Consorzio non è infatti di tipo punitivo, ma quello di aiutare gli operatori nel loro percorso professionale, in un'ottica di miglioramento continuo e di integrazione dell'operatore all'interno dell'Azienda.

2.1.2.2.1 Modalità di utilizzo degli strumenti previsti nel Capitolato Tecnico

2.1.2.2.1.1 Mystery call [ID 1]

Trattasi di una chiamata fittizia atta a valutare l'efficacia di diversi aspetti chiave del servizio, come cortesia, capacità di risoluzione delle problematiche, comprensione delle esigenze e dei quesiti, chiarezza e competenza nelle risposte, ecc. Una parte delle verifiche tramite Mystery Calls saranno effettuate tramite Società Terza, a garanzia di imparzialità verso gli operatori stessi. Si vuole precisare inoltre che le attività di Mystery Call verranno effettuate nel rispetto della normativa di riferimento, così come specificato al par. 2.1.2.2.

2.1.2.2.1.1.1 Utilizzo di una Società Terza

Il Consorzio si avvrà di una Società Terza chiamata a controllare periodicamente l'erogazione dei Servizi. Il mandato verso questa Società prevede la possibilità di effettuare tali verifiche in completa autonomia, senza condividerne la calendarizzazione con il Consorzio. Tale modalità permetterà alla Società di poter utilizzare "l'effetto sorpresa".

Tale Società, inoltre, fornirà consulenze relativamente a possibili strategie di miglioramento/correttive e di ottimizzazione dei servizi.

2.1.2.2.1.2 Ascolto sistematico in doppia cuffia [ID 2]

Questo strumento di monitoraggio permette di raggiungere il doppio obiettivo di monitorare le prestazioni dell'operatore e quello di offrire allo stesso una formazione sul campo. È conseguentemente estremamente utile per neo-assunti o per operatori che hanno mostrato un calo delle prestazioni emerso dai dati raccolti (customer, valutazione delle performance, analisi Sistematico Informatico, ecc.).

2.1.2.2.1.3 Customer Satisfaction [ID 4]

Il parere degli utenti, sia interni (Amministrazione) sia esterni (utenti che richiedono un servizio all'Amministrazione), è estremamente importante per valutare le prestazioni degli operatori. Per questo verranno aperti diversi canali attraverso cui sarà possibile, per gli utenti, esprimere la propria opinione su diversi aspetti delle performance degli operatori. Per farlo sarà possibile rispondere a domande telefoniche alla fine della chiamata, utilizzare un questionario on-line presente in una area del Portale Web di ogni Commessa, o compilare questionari cartacei da inserire in appositi box posizionati in punti strategici di comune accordo con l'Amministrazione Contraente. È inoltre prevista la possibilità di effettuare campagne outbound di customer, con cadenza periodica. Tali canali saranno naturalmente personalizzati a seconda del tipo di utenza (esterna o interna), del tipo di Amministrazione, nonché in base ad eventuali esigenze particolari dell'Amministrazione stessa. Naturalmente è prevista la possibilità di esprimere il proprio giudizio sia a caldo che a freddo. Inoltre è previsto un servizio di Customer Satisfaction interno, per valutare il grado di soddisfazione degli operatori, ed eventualmente migliorarlo grazie all'attenzione rivolta ai suggerimenti degli stessi, in un'ottica di miglioramento continuo.

2.1.2.2.1.4 Schede di valutazione delle performance [ID 3]

Per ogni tipo di attività di valutazione (mystery call, ascolto sistematico in doppia cuffia, customer satisfaction, nonché tutti gli altri strumenti aggiuntivi di cui si tratterà più avanti), è prevista la compilazione di una scheda di valutazione per sintetizzare il giudizio rispetto alla prestazione dell'Operatore. Tale scheda sarà redatta da chi effettuerà il controllo (p. es. per la mystery call la società terza, per l'affiancamento in cuffia il Team Leader, per la Customer Satisfaction il Team Qualità). Oltre alla redazione di questa tipologia di schede di valutazione, si prevede anche di effettuare dei colloqui diretti con ogni risorsa con una cadenza semestrale, o in base a specifiche necessità (eventualmente anche in accordo con l'Amministrazione Contraente). Tali colloqui saranno svolti dal Team Qualità, che avrà al suo interno anche specifiche figure (Psicologo, psicologo del lavoro, sociologo, ecc.) deputate alla valutazione di diversi aspetti (inserimento nel gruppo, produttività, proattività ecc.). Lo scopo di questi colloqui è la valutazione della risorsa e la sua crescita all'interno dell'Azienda nel corso del tempo. Oltre alle schede di valutazione per ogni singola attività di monitoraggio, verrà poi redatta una scheda di valutazione generale, sulla base dei dati raccolti.

2.1.2.2.1.4.1 Scheda di Valutazione Generale

Si tratta di una scheda di valutazione generale, aggiornata su base semestrale, che raccoglie:

- Dati anagrafici del dipendente;
- la valutazione sulle sue capacità;
- il suo piano di sviluppo e formazione;
- La raccolta delle valutazioni relative alle altre attività di monitoraggio e supervisione;
- Una sintesi finale di valutazione.

La scheda, oltre a consentire una valutazione a tutto tondo degli operatori, si inserisce anche nel **sistema di incentivazione** volto ad aumentare il senso di appartenenza aziendale, permettendo di ricompensare anche economicamente i lavoratori più meritevoli (per un approfondimento sul sistema di incentivazione si rimanda la par. 2.2.1).

La **scheda di valutazione generale** è, di conseguenza, uno strumento di **Sintesi estremamente importante**, che raccoglie al suo interno tutte le informazioni per la valutazione del personale. Tale scheda sarà elemento fondamentale all'interno del Piano di Valutazione delle Competenze del Personale.

2.1.2.2.2 Modalità di utilizzo degli strumenti utilizzati per il monitoraggio e la supervisione degli operatori migliorativi rispetto a quelli previsti nel Capitolato

2.1.2.2.2.1 Attività di registrazione e ascolto

Alcune chiamate, con cadenza randomica, saranno registrate automaticamente. La possibilità di registrazione della chiamata sarà sempre e comunque specificata all'utente, nel rispetto delle norme sulla privacy. In seguito alla registrazione, le dette telefonate saranno oggetto di valutazione in maniera analoga alle Mystery Call.

La registrazione non sarà mai focalizzata su un operatore specifico. Le verifiche saranno infatti effettuate per settori, attraverso una selezione randomica del singolo operatore. Ogni telefonata registrata sarà oggetto di valutazione sia da parte del Consorzio sia da parte della Società Terza che si occuperà delle valutazioni. La valutazione avverrà sempre in presenza dell'operatore, in un'ottica costruttiva, e nel rispetto delle norme sulla privacy. Si vuole quindi precisare inoltre che le attività di Registrazione verranno effettuate nel rispetto della normativa di riferimento, così come specificato al par. 2.1.2.2.

2.1.2.2.2.2 KPI specifici per la valutazione del Personale

Per rendere più facili da leggere e da gestire alcuni parametri di giudizio sull'operato del personale, CLS ha ideato degli Indicatori specifici per il personale, con punteggi che vanno da 1 a 4. I punteggi saranno dunque assegnati secondo la seguente scala:

- 1 = Mediocre;
- 2 = Insufficiente;
- 3 = Buono;
- 4 = Ottimo

I KPI predisposti riguarderanno sia gli strumenti utilizzati per il monitoraggio e la previsione che altri aspetti delle prestazioni degli operatori:





- Per le **Mystery Call** saranno valutati i parametri di Cortesia, Comprensione, Chiarezza, Gestione della Chiamata, Gestione del Contatto e Problem Solving. La media tra le valutazioni date sui vari parametri darà il Coefficiente Generale di Mystery Call;
- Anche per l'**ascolto sistematico in doppia cuffia** vengono valutati Cortesia, Comprensione, Chiarezza, Gestione della Chiamata, Gestione del Contatto e Problem Solving. A questi parametri si aggiungeranno le valutazioni del Team Leader su Gestione del Processo, Attitudine all'Apprendimento e Attitudine alla Collaborazione. Anche in questo caso si effettuerà poi la media, che esprimerà il Coefficiente Generale;
- Per la **Customer Satisfaction** verranno analizzati i parametri oggetto della Customer stessa, e si procederà dunque a valutare **Cortesia, Chiarezza e Problem Solving**. La media tra le valutazioni date sui vari parametri darà il **Coefficiente Generale di Customer**;
- Per le attività di **registrazione e ascolto** verranno effettuate valutazioni analoghe a quelle già esposte per la Mystery Call, compresa naturalmente la media dei parametri che esprimerebbero il **Coefficiente Generale di Registrazione e Ascolto**.
- Verranno poi valutati anche altri parametri, sempre con la stessa scala di valori, e precisamente:
 - Tempi di Risposta [ID 14];
 - Tempi di Adeguamento di nuove procedure e/o strumenti [ID 18];
 - Reclami [ID 12].
 - Proattività;
 - Impegno;
 - Autonomia.

I dati potranno essere poi aggregati tramite sistema informatico per visualizzarli secondo diverse modalità. Per esempio si potranno aggregare i dati sulla Cortesia per le diverse modalità di valutazione. In ogni caso il Sistema calcolerà, attraverso la media tra i Coefficienti Generali e i 6 coefficienti aggiuntivi, il **Coefficiente di Valutazione Generale**, che aiuterà ad esprimere una valutazione globale in maniera sintetica con un unico indicatore. I vari indici saranno costantemente aggiornati in tempo reale. Per quanto riguarda le mystery call, l'ascolto in doppia cuffia e la registrazione e ascolto, in particolare, sono previste delle forme online che, una volta terminate, caricheranno i dati direttamente su Sistema Informatico. Naturalmente tutta la reportistica dei KPI per la valutazione del Personale saranno costantemente aggiornati anche nelle **Schede di Valutazione** e nella **Dashboard**, che sarà trattata più avanti.

2.1.2.2.2.1 Miglioramento del valore massimo richiedibile dall'Amministrazione per la percentuale minima di risposte per gli SLA 04 e 09 [ID 14]

In merito ai SLA 04 e 09, di cui si è parzialmente parlato al paragrafo precedente, il Consorzio intende specificare che migliorerà il valore massimo richiedibile dall'Amministrazione per la percentuale minima di risposte, e più precisamente come segue:

SLA	RICHIESTO	OFFERTO
04 – tempo di risposta dell'operatore per canale sincrono (fascia ordinaria)	80%/85%/90%	92%
09 - tempo di risposta dell'operatore per canale asincrono (fascia ordinaria)	95%/98%	100%

2.1.2.2.2.3 Comitati per la Gestione della Qualità

I Comitati costituiranno, nell'ambito della gestione della qualità, momenti di incontro volti ad **analizzare le informazioni** di competenza, individuare le **eventuali criticità** e aree di **miglioramento**, individuare e applicare le **possibili soluzioni** (azioni correttive/preventive) o strategie di miglioramento. Tra le principali attività che saranno realizzate attraverso i Comitati vi sono:

- La verifica della corrispondenza fra le prestazioni previste e le prestazioni rese;
- La verifica del raggiungimento dei livelli di qualità assicurati dal Consorzio come impegno di risultati;
- L'individuazione delle azioni aggiuntive necessarie ad adeguare la qualità delle prestazioni erogate a quelle previste nelle prescrizioni contrattuali;
- L'analisi di proposte migliorative che emergeranno nel corso del Contratto.

Il comitato rappresentera quindi un **elemento di controllo dinamico**, che avrà il compito di **segnare "la rotta"** da seguire durante lo svolgimento del contratto. Nell'ambito della valutazione del Personale si occuperanno, nello specifico, di valutare i risultati raggiunti e le eventuali carenze emerse. La loro valutazione sarà dunque di tipo "complessivo", fornendo un punto di vista differente rispetto ad una valutazione per singolo operatore. I Comitati saranno presieduti dal Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza, coadiuvato dal RSCC e dal DTQ, e vi faranno parte il Team Qualità e tutti i Supervisori impegnati nel singolo contratto. Inoltre, in un'ottica di collaborazione e dialogo con l'Amministrazione, sarà data facoltà, alla stessa, di inserire nei Comitati per la Gestione della Qualità fino a 3 membri.

2.1.2.2.4 Dashboard

La dashboard è un vero e proprio "pannello di Controllo", disponibile on-line e costantemente aggiornato, che permetterà di avere una visione sintetica ed immediata del livello di servizio offerto dagli operatori e di quello percepito dalle Amministrazioni Contraenti. La dashboard, rappresentando graficamente l'andamento degli indicatori definiti, potrà:

- Rappresentare uno **strumento di sintesi**, perché ingloba tutte le informazioni ritenute essenziali per una visione sia specifica di ogni operatore sia globale per il Servizio;
- Costituire un documento completo, che **riassume l'andamento di ogni servizio**, attraverso sezioni dedicate;
- Fornire una **visione complessiva** del livello di servizio offerto;
- Sintetizzare l'andamento dei vari servizi attivati in un numero contenuto di indicatori, **focalizzando l'attenzione sui parametri più significativi**;
- Rappresentare lo strumento chiave per la gestione dei livelli di servizio, in quanto consente di **monitorarne l'andamento rispetto a valori di riferimento definiti (valori obiettivo)**;
- Proporre una **visione chiara e immediata** dell'andamento dei servizi poiché è di facile e veloce consultazione, grazie all'utilizzo della **forma grafica**.

Attraverso la dashboard sarà quindi possibile:

- Avere una "visione" dell'andamento globale di ciascun servizio;
- Valutare immediatamente se un servizio (o l'intera Commissa) è erogato o gestito a livelli qualitativi inadeguati, in quanto il sistema prevede un allarme nel caso in cui un indicatore oltrepassi il valore di soglia predeterminato.

I dati raccolti nella dashboard dal Sistema Informatico saranno disponibili in tempo reale, permettendo quindi di avere, attraverso questo strumento sia una fotografia istantanea che uno storico dei dati. La dashboard dunque permetterà di valutare Servizi e Operatori in maniera continuativa e costante, permettendo di valutare non solo le prestazioni istantanee, ma anche il miglioramento nel tempo delle prestazioni.

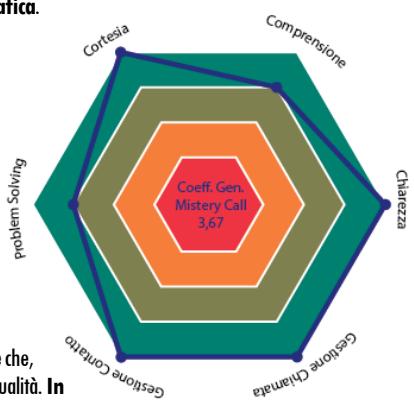
Di fondamentale importanza, per la dashboard, sarà l'uso dei KPI di cui si è già accennato. I punteggi da 1 a 4 permetteranno infatti di costruire un poligono (il cui numero di lati varierà a seconda del modello di aggregazione prescelto), che visivamente permetterà una comprensione istantanea del dato (vedi figura a lato).

Questo strumento permetterà di attuare tempestivamente eventuali contromisure necessarie per riportare la situazione ai livelli previsti. Si specifica infine che, come già accennato, il Consorzio intende costruire un rapporto dialogico con le Amministrazioni, anche in tema di Valutazione delle prestazioni e della Qualità. In quest'ottica il Consorzio offrirà accesso alla Dashboard anche agli utenti abilitati dell'Amministrazione, seguendo i dettami di massima trasparenza e collaborazione.

2.1.2.3 Frequenza delle diverse attività di Monitoraggio

Il monitoraggio e l'analisi dei dati raccolti verranno eseguiti giornalmente per ognuna delle tipologie di controllo previste. Nella tabella di seguito viene stabilita la cadenza con la quale le varie forme di controllo verranno effettuate.

TIPO DI CONTROLLO	CAMPIONE SELEZIONATO	FREQUENZA	DURATA
MISTERY CALL	Minimo 1% operatori	1 volta al mese	1 settimana
ASCOLTO IN DOPPIA CUFFIA	Secondo Necessità	1 volta al mese	Secondo Necessità
CUSTOMER SATISFACTION	Outbound: min. 3% Altri canali: variabile	Outbound: mensile Altri canali: sempre disponibili	Outbound: 1 settimana Altri canali: permanenti
SCHEDA DI VALUTAZIONE	Tutte le Risorse	Quotidianamente	Permanente





TIPO DI CONTROLLO	CAMPIONE SELEZIONATO	FREQUENZA	DURATA
SCHEDA DI VALUTAZIONE GENERALE	Tutte le Risorse	Semestralmente	Permanente
COLLOQUI	Tutte le Risorse	Semestralmente o Secondo Necessità	Permanente
ATTIVITÀ DI REGISTRAZIONE E ASCOLTO	Tutte le Risorse	Semestralmente	Permanente
KPI SPECIFICI	Tutte le Risorse	Quotidianamente	Permanente
COMITATI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ	Tutte le Risorse	Semestralmente	Permanente
DASHBOARD	Tutte le Risorse	Quotidianamente	Permanente

2.2 SERVIZI INBOUND

2.2.1 Gestione del turnover [ID 6]

2.2.1.1 Organizzazione aziendale per prevenire il turn over

Per contenere il turn over, non è importante solamente assicurare un livello di stabilità alle risorse dipendenti all'interno di un'azienda, ma anche e soprattutto una stabilità all'intero gruppo di lavoro. Questi aspetti vengono curati da tutte le figure che si occupano del benessere della risorsa e della sua motivazione. Il Consorzio è organizzato in modo tale che si conoscano le aspettative ed i desideri degli operatori ed insieme a loro si cerca di trovare le soluzioni più efficaci, per il singolo, nell'ambito degli obiettivi assegnati a tutto il gruppo. Si attribuisce molta importanza all'ambiente di lavoro anche dal punto di vista fisico al fine di raggiungere il miglior grado di comfort. In sintesi, il Consorzio ritiene indispensabile per prevenire il turn over, **porre al centro del proprio modello organizzativo il singolo operatore e il team di cui fa parte**, partendo dalle seguenti politiche:

- politiche di **benessere e stabilità lavorativa** per i propri dipendenti, ossia contrattualizzazioni adeguate (100% con contratto a tempo indeterminato, di cui 38% soci svantaggiati, 30% full time, restanti part time), luoghi di lavoro confortevoli, ecc...;
- politiche di **"retention"**, ossia le soluzioni di fidelizzazione della risorsa all'azienda, atte a sviluppare la condizione di appartenenza e l'identificazione con l'azienda stessa e con il settore del servizio erogato;
- politiche di **"team building"**, la connettività sociale è un fattore fondamentale e spesso trascurato. Avere un ambiente socialmente solidale aumenta il benessere della risorsa e diminuisce così il turn over;
- politiche di **crescita della risorsa**, oltre a garantire un'adeguata formazione, il Consorzio si prefigge di rendere disponibile alla risorsa ogni tipo di strumento utile per la propria crescita.

Per far sì che queste politiche vengano attuate nel migliore modo possibile, all'interno dell'organizzazione sono previste delle funzioni che hanno tra gli altri compiti quello di prevenire e trovare soluzioni per garantire il benessere e la motivazione della risorsa.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: GESTIONE DEL TURN OVER

TEAM GESTIONE ED AGGIORNAMENTO FORMAZIONE

All'interno della struttura Organizzativa messa in campo per la Convenzione, opera una funzione denominata "Team Gestione ed Aggiornamento Formazione". Obiettivi di questa funzione sono quelli di assicurare la continua e corretta formazione a tutte le risorse, in modo da procedere in linea con i fabbisogni della risorsa stessa. **Tale funzione sarà a completa disposizione dei dipendenti che vogliono aggiornarsi o seguire corsi di formazione per la propria crescita professionale. La stessa funzione proporrà alla risorsa i corsi, organizzando il calendario in funzione dei propri turni lavorativi e delle esigenze personali.**

TEAM CHURN RATE REDUCTION

Il **churn rate**, anche noto come tasso di abbandono o tasso di defezione, è un indicatore utilizzato per misurare la perdita di clientela registratosi in un determinato periodo di tempo. Il Consorzio utilizza lo stesso tasso e principio per misurare la **percentuale di abbandono delle proprie risorse**, che sono trattate con la stessa importanza che viene riservata ai propri clienti. Minimizzare il tasso di abbandono e, viceversa, massimizzare il tasso di conversione, è un primario obiettivo, pertanto, all'interno della funzione "Risorse Umane", il Consorzio ha organizzato un team specializzato che si occupa di studiare statisticamente e analiticamente il fenomeno del turn over, ossia svolge le seguenti funzioni:

- analisi statistiche relative ai casi di abbandono dell'azienda;
- analisi analitiche sulle motivazioni che hanno portato la risorsa a lasciare il posto di lavoro;
- identificazione delle cause non motivate della risorsa;
- identificazione di soluzioni da adottare al fine di diminuire il tasso di turn over;
- redazione di report da presentare ai Consigli di Amministrazione.

In pratica, il team si occupa di monitorare e analizzare continuamente l'andamento del turn over e di trovare soluzioni atte alla sua diminuzione, sia studiando report storici che conducendo interviste mirate alla risorsa.

GESTIONE E COACHING DEL SUPERVISORE E TEAM LEADER

Il coordinamento degli operatori è affidato sia in termini di gestione (turni, assenze, malattie) che di supervisione e coaching (richieste di aiuto per telefonate complesse, incontri su problematiche frequenti, formazione tecnica su prodotti servizi e procedure) ad una risorsa senior che pur non ricoprendo una posizione gerarchica di livello superiore, costituisce, grazie alle competenze e all'esperienza maturata, il punto di riferimento del gruppo. Pertanto, le funzioni di Supervisore di Team Leader, in questo ambito, rappresentano delle vere e proprie figure di assistenza. Il Consorzio tiene in gran conto il fatto di poter essere di **sostegno ai propri collaboratori**, di fornire cioè un **aiuto specifico quando essi ne hanno bisogno**. Per attuare ciò ha elaborato un sistema grazie al quale, quando i dipendenti si trovano in difficoltà, essi possano disporre di un chiaro "itinerario a livelli progressivi", in grado di portarli direttamente da chi può essere loro d'aiuto. Se poi tale persona non può fornire l'aiuto necessario, il dipendente può passare al livello successivo. Questo tipo di procedura è utile per conservare i dipendenti nella propria azienda, perché essi sanno che possono essere supportati da qualcuno. In questo modo non si sentono abbandonati a se stessi, preoccupati o senza possibilità di scelta, e, inoltre, la collaborazione di squadra viene stimolata.

L'efficacia dell'organizzazione aziendale e delle soluzioni descritte successivamente evidenzia il basso valore di "attrition" registrato negli ultimi anni (dati Capodarco):

- 2013 = Soci pari a 1.982
- 2014 = Soci pari a 1.979
- 2015 = Soci pari a 1.955

La propensione dei lavoratori a lasciare l'azienda si è infatti attestata su valori al di sotto del 1%.

Inoltre, una particolare attenzione bisogna dedicare alla Cooperativa Sociale integrata Capodarco, azienda indicata dal Consorzio che si occuperà di svolgere la maggior parte (in termini percentuale) dei servizi operatore sia inbound che outbound. Capodarco ispirandosi ai principi sottesi alla propria mission, che, a sua volta, dà nerbo e traduce in concreto il proprio oggetto sociale statutario, mira al più ampio e costruttivo inserimento lavorativo integrato di soggetti con svantaggio fisico, sociale e soggetti normodotati, realizzando appieno un'attività di riconosciuto e tutelato interesse sociale. Le sinergie delle compagnie sociali, cui il rappresentato connubio dà luogo, dotano Capodarco di quel quid pluris che supera l'attività di impresa e la qualifica come "impresa sociale". La base dell'iniziativa cooperativistica risiede in maniera cardinale nei soci, che scelgono tale tipo di forma societaria, privilegiando l'aspetto mutualistico in luogo di quello immediatamente remunerativo. Tale circostanza, di per sé, contribuisce a contenere — relativizzandolo — il fenomeno del turnover aziendale, con particolare riguardo alle migrazioni lavorative verso altri tipi di realtà produttive. All'interno della Cooperativa, il momento della scelta e dei significati cui essa dà luogo, precede e supera la mera strumentalità del lavoro in quanto tale, dunque, nei soci risiede un senso di appartenenza che minimizza la necessità del ricorso intensivo alle tradizionali politiche di "retention". Altrettanto meritevole di attenzione, rispetto all'effetto abbattimento/contenimento del turnover, è il risultato delle testimonianze valoriali di cui i soci-lavoratori sono portatori, sia all'interno delle mura aziendali, sia nei confronti dell'ambiente esterno. Il forte impulso motivazionale, che ne scaturisce, rende la realtà cooperativa una sensibile attrattiva nei confronti di potenziali soci. I lavoratori della Capodarco, grazie alla particolare missione aziendale completamente orientata alla persona e al suo inserimento lavorativo, possono godere di trattamenti equi e solidali, orientati al principio della pari opportunità tra soggetti svantaggiati e non. A titolo di esempio si scende su un caso concreto, in cui la Capodarco opera senza soluzione di continuità dall'anno 2003, e dove l'impegno è sempre stato teso a garantire il massimo contenimento del turnover delle risorse umane impiegate. A tal proposito, la tabella esemplificativa soprastante offre con estrema immediatezza una efficace e probante rappresentazione sintetica di quanto asserito sinora. La percentuale più consistente dell'intero organico impiegato sullo specifico Committente presenta un'anzianità oltre-decennale e annovera al suo interno le risorse umane pioniere del servizio, garantendo un assai elevato livello di *performance* in termini di qualità, conoscenza e supporto. Un'altra percentuale consistente della forza lavoro possiede anzianità superiore ad otto anni e si riferisce a quelle risorse che la Capodarco ha messo a disposizione della Committente a fronte di una richiesta di ampliamento del servizio. Pertanto, il gruppo di operatori messo a disposizione non è il frutto di un avvicendamento (*turnover*) di risorse, bensì costituisce evidenza dell'incremento dell'organico in servizio. La medesima circostanza si è replicata relativamente alle risorse con anzianità progressivamente minore, sino a giungere agli ultimi casi in



elenco i quali operano per la sostituzione di risorse in maternità e/o altre assenze programmate e non; ciò a motivare la loro ridotta anzianità.

2.2.1.2 Le Soluzioni per prevenire il turn over

L'esperienza dimostra che la percentuale di turn over dei lavoratori è contenuta quando gli stessi percepiscono di prestare la propria attività in un clima aziendale fortemente collaborativo e costruttivo. Sulla base di tali considerazioni le società del Consorzio hanno individuato delle soluzioni volte a far diventare l'Azienda non solo più solida, ma anche fonte di orgoglio per chi ne fa parte.

Nella tabella di seguito si descrivono le principali soluzioni adottate per prevenire il turn over. Data la rilevante importanza che nella documentazione di gara si dà:

- Alle politiche di retention messe in atto;
- Ai sistemi incentivanti mirati a premiare le risorse meritevoli;
- Alla descrizione dell'organizzazione del lavoro;
- Ai percorsi formativi mirati alla crescita professionale;

il Consorzio ha ipotizzato un metodo di individuazione delle stesse all'interno delle soluzioni proposte rapido ed intuitivo. Tale metodo consiste nell'utilizzo di rappresentazioni grafiche riportate nella tabella al lato.

Sulla base della legenda sopradescritta in prossimità della soluzione adottata verrà posta un'icona che rappresenta l'elemento di valutazione.

ID	ELEMENTI	ICONE
	Politiche di retention messe in atto.	
ID [6]	Sistemi incentivanti mirati a premiare le risorse meritevoli.	
	Descrizione dell'organizzazione del lavoro, incluse modalità flessibili che consentano al personale di conciliare adeguatamente vita privata e lavorativa.	
	Percorsi formativi mirati alla crescita professionale.	

SOLUZIONI PER PREVENIRE IL TURN OVER

DEDICARE ALL'ASSUNZIONE (HIRING) DEL PERSONALE TEMPO E RISORSE



Il Consorzio valuterà il personale non solo in merito alle competenze ed esperienze acquisite, ma anche in merito alle **singole esigenze**, agli obiettivi, all'ambizione possedute, così che si possa concretizzare l'effettivo inserimento in azienda attraverso un piano ad hoc che riduca il rischio di dismissioni future (o licenziamento, in caso di errata valutazione) del dipendente stesso. Per esempio al momento dell'assunzione si chiede alla risorsa che tipo di contrattualizzazione preferisce. Non tutti i candidati aspirano ad un contratto a tempo determinato "full time", soprattutto per quanto riguarda il mercato del lavoro legato ai servizi di Contact Center, le cui risorse solitamente sono studenti e donne che desiderano rientrare sul mercato del lavoro. Pertanto, il Consorzio prevede anche forme di contratto part-time per ottemperare a questa loro necessità. Inoltre, la Capodarco si avvale del qualificato e specialistico apporto di psicologhe e psicoterapeute regolarmente iscritte all'Albo e titolate su diverse specifiche d'intervento, in primis quello della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, nonché sull'aspetto clinico-dinamico. Si avvale altresì di figure di spiccatissimo rilievo quale il Disability Manager. Nella fase di reclutamento propriamente detta, ogni energia e attenzione è spesa all'indirizzo della corretta determinazione del profilo motivazionale del candidato, onde scorgere, con il più ampio grado di attendibilità, la sua propensione all'appartenenza e alla crescita all'interno del clima cooperativo, per limitare o estinguere in toto la possibilità di abbandono (turnover) di soci-lavoratori. Parallelamente all'aspetto tecnico-operativo esposto, è opportuno dar conto dell'esistenza di un intero "macro processo operativo" — debitamente redatto e pubblicato secondo i canoni delle politiche di qualità UNI-EN-ISO 9001:2015 — che presiede e regola la tracciabilità e le responsabilità connesse ai vari step organizzativi e operativi inerenti, per l'appunto, alla "gestione dell'inserimento lavorativo e sviluppo delle risorse umane".



Gli operatori, nonché tutte le figure del Consorzio, possono gestire il proprio lavoro (nei limiti della turnistica pianificata), usufruendo di orari flessibili di ingresso e pausa. Inoltre, il Consorzio, grazie al sistema gestionale, tiene conto delle ore di operatività di ogni risorsa, questo permette al dipendente di tenere "una banca ore" attraverso la quale può gestire eventuali recuperi o giorni di riposo. In questo modo si tengono in considerazione le esigenze del personale, favorendo l'accrescimento del livello di soddisfazione interna.



GESTIONE FLESSIBILE DEL LAVORO – BANCA ORE

Per la propria crescita professionale la risorsa potrà altresì consultare il "Portale della Formazione" del Consorzio Leonardo. Sul Portale la risorsa potrà trovare numerosi corsi di formazione, aggiornamento, seminari e convegni a cui potrà partecipare, nonché, potrà richiedere grazie alla sezione "Richiedi formazione" un corso personalizzato. La descrizione del portale della formazione si può trovare al paragrafo 2.2.7.



PORTALE DELLA FORMAZIONE

Il Consorzio intende dare la possibilità a tutti la possibilità di partecipare a convegni e conferenze, fornendo ai propri dipendenti accesso all'utilizzo degli strumenti appropriati, computer, libri, riviste e tutto ciò che può essere utile per imparare "facendo" e per mantenersi aggiornati.



PIANI INCENTIVANTI – BONUS

I bonus sono dei buoni stimolatori della motivazione oltre al fatto che offrono dei vantaggi rispetto al dover incrementare i salari ad un livello comparativamente alto. Dal punto di vista del dipendente, i bonus rappresentano invece un beneficio perché aiutano ad accrescere i propri guadagni e a vedere riconosciuto l'impegno profuso nello svolgimento del proprio lavoro. Tali piani incentivanti comprendono, sia bonus individuali che di gruppo. La prestazione della risorsa viene valutata grazie a sistemi di indicatori che riescono a calcolare gli obiettivi sia qualitativi che quantitativi raggiunti. In base all'obiettivo raggiunto la risorsa, o un gruppo di lavoro, viene premiato. I premi dati consistono sia in remunerazioni in denaro che in ticket (buoni benzina, buoni pasto, buoni regalo sui siti di vendita online più famosi, ecc.).



COMUNICAZIONE

Una comunicazione costante ed efficace tra il Consorzio e i dipendenti è il metodo migliore per coinvolgere questi ultimi nell'andamento dell'azienda e per fidelizzarli. A tale scopo verranno programmate riunioni periodiche con i dipendenti per discutere non solo degli obiettivi commerciali, ma anche dell'andamento finanziario delle Società, nonché della crescita sostenuta grazie all'impegno di tutti i dipendenti; in questo modo si vuole far sì che i dipendenti si sentano parte integrante della crescita dell'azienda.



FORUM AZIENDALE

Aspetto determinante per la vita di un Contact Center è la condivisione dei valori aziendali, che si trasmettono anche attraverso momenti di confronto tra gruppi di operatori e management. Altro elemento peculiare è la possibilità data ad ogni operatore di dar voce alle proprie idee all'interno dell'azienda, che fa della "diversity" un principio ispiratore della gestione. Tale possibilità si concretizza anche attraverso l'accesso ad un Forum sull'intranet aziendale, che ha lo scopo di favorire la circolazione della conoscenza per la realizzazione di progetti innovativi ed il confronto di idee. Tra le varie possibilità, attraverso il Forum per esempio è possibile organizzare dei gruppi di acquisto. Offrire ai propri dipendenti la possibilità di organizzarsi in gruppi di acquisto all'interno dell'impresa significa favorire miglior conoscenza tra le persone e risparmio di tempo e denaro: l'ordine può essere effettuato on line settimanalmente; ciò che si acquista arriva in azienda e il dipendente se lo porta direttamente a casa.



RESOCONTI SULLA PRESTAZIONE LAVORATIVA DEGLI IMPIEGATI.

Il Consorzio fornirà ai dipendenti regolari e curati resoconti circa la loro prestazione lavorativa, questo perché, sulla base della propria esperienza, ha riscontrato che le persone gradiscono sapere come viene valutato il loro operato. Le revisioni sulla prestazione lavorativa degli impiegati sono, per un certo verso, un mezzo di comunicazione tra il management e i dipendenti. Fornire questo tipo di feedback alle persone, relativamente al modo in cui svolgono il loro lavoro, è un modo per limitare il ricambio di personale e i resoconti periodici sulle prestazioni lavorative dei dipendenti rappresentano il modo concreto con cui trasmettere tale feedback, nonché istruirli sul come valorizzare il proprio lavoro.



PERCORSI DI CARRIERA.

Per poter rimanere in un'Azienda, o meglio, per essere parte integrante di un'Azienda, i dipendenti devono percepire che stanno facendo dei progressi e che le loro carriere avanzano. Il Consorzio ha, quindi, creato diversi livelli nelle linee di autorità, che possano essere trasformati in percorsi di carriera per i dipendenti. Il percorso di carriera all'interno è rappresentato da una serie di posizioni professionali che forniscono ai dipendenti diversi vantaggi, sia che si tratti di titoli professionali, nuove responsabilità, autorità aggiuntive e/o retribuzioni più alte. Il Consorzio ritiene questo uno dei modi più importanti ed efficaci per ridurre il ricambio di personale.



PART-TIME AGEVOLATO AI FINI PENSIONISTICI

Come previsto dalla Legge Stabilità 2016, il Consorzio promuoverà, tra i propri dipendenti che ne potranno usufruire, il part-time agevolato ai fini pensionistici, che "permette ai lavoratori in possesso di determinati requisiti, di poter optare per un part-time al 40-60%, con una busta paga più alta rispetto all'orario di lavoro ridotto, in quanto anche comprensiva di un importo esentasse che sarà pari ai contributi per l'orario non più lavorato, e di contributivi figurativi che vanno a coprire gli anni del part-time come fossero full-time".

OTTIMIZZAZIONE DELLA TURNISTICA



SOLUZIONI PER PREVENIRE IL TURN OVER

Il Consorzio organizza la turnistica in maniera tale che il personale "sia soddisfatto" dei turni assegnati (ad esempio considerando le preferenze di turno di ogni dipendente e incrociando i dati in maniera tale da ottenere la massima soddisfazione possibile di tutti, compatibilmente con i livelli di servizio da erogare) e dell'incarico ricevuto (ad esempio perché il luogo di lavoro è vicino al luogo di residenza). Il Consorzio prevede anche la possibilità per il dipendente di cambiare il turno a lui assegnato, in caso di necessità, con quello di un collega disponibile allo scambio. Nel caso in cui non fosse possibile soddisfare qualche dipendente, il Consorzio prevede solitamente una sorta di "risarcimento" con un bonus economico che compensi i disagi di un turno/orario/luogo di lavoro poco vantaggioso per il dipendente, o prevede, se possibile, un cambio ciclico dei turni/orari fra i dipendenti in maniera tale che sia vantaggi che disagi siano equamente condivisi da tutti.

RIDUZIONE DELLE REGOLE NON INDISPENSABILI.



Le regole poste dal Consorzio ai propri dipendenti sono ridotte al minimo in quanto, dalla propria esperienza, è emerso che un modo sicuro per riuscire ad allontanare i dipendenti è quello di insistere sull'osservazione di regole futili, peraltro non condivise. All'interno dell'Azienda vigono poche regole indispensabili che i dipendenti devono assolutamente rispettare (come ad esempio timbrare l'entrata e l'uscita, solo per sé stessi) e molti "consigli" che le Risorse Umane hanno individuato per un miglior clima lavorativo, nonché per un miglioramento aziendale ed una riduzione

dei costi.



JOB ROTATION

Il Consorzio applica come metodologia di retention e di crescita professionale la "Job rotation", ossia la pratica che prevede la possibilità di spostare periodicamente i dipendenti in diversi settori evitando l'assegnazione di mansioni predeterminate. La Job rotation porta ad un duplice risultato:

- Crescita professionale**, poiché, all'interno dei gruppi di lavoro viene inserito personale con particolare esperienza, in modo tale che le altre risorse possano imparare e conoscere altre strategie per condurre le proprie attività, è infatti possibile ruotare funzionalmente occupandosi di clienti e problematiche differenti.
- Evita elementi di stress sul posto di lavoro**, quali monotonia e scarso interesse nello svolgere la mansione, dovuti spesso alla ripetitività delle attività svolte.
- Aumenta la motivazione**, tenuta viva proprio dalla continua rotazione delle mansioni quotidiane.



JOB POSTING

Collegato alla Job Rotation, il Consorzio applica la soluzione del Job Posting, uno strumento molto importante offerto dall'azienda per lo sviluppo delle risorse, che permette di cambiare attività all'interno dell'azienda spostandosi anche in altri dipartimenti; è un sistema che permette di dare visibilità di tutte le posizioni aperte e quindi la possibilità a chiunque di presentare direttamente la propria candidatura. La struttura piatta e sempre in movimento non consente una pianificazione rigida dei sentieri di carriera, ma proprio per questo le possibilità sono molteplici; inoltre meno vincoli la persona si pone in termini geografici ed in termini di apertura ad altre attività, più possibilità ci sono di crescita e di entrare in altri dipartimenti.



SOLUZIONI PER EVITARE LO STRESS

Un altro aspetto di fondamentale importanza per il Consorzio è quello dello stress lavoro — correlato; tale aspetto viene continuamente monitorato attraverso l'utilizzo di una check list che riporta in modo analitico i potenziali fattori di rischio e le possibili linee di intervento attuabili. Insieme alla check list il Consorzio somministra anche un questionario ai dipendenti per raccogliere le valutazioni che i dipendenti danno alle linee di intervento che il Consorzio ha attuato per ridurre la possibilità di insorgenza dello stress correlato.



AMBIENTE DI LAVORO

Cura del clima aziendale. Un cattivo ambiente di lavoro è, infatti, spesso creato da un responsabile incapace di valorizzare le capacità delle singole persone o incapace di fidarsi del lavoro altrui. Inoltre, problemi di questo tipo vengono spesso comunicati all'esterno, creando una reputazione aziendale negativa. Altro sistema utilizzato dal Consorzio per aumentare la soddisfazione dei propri dipendenti è quello di creare un ambiente di lavoro confortevole. Nel caso specifico, essendo gli addetti impiegati in immobili del Committente ciò si traduce nell'attivazione di convenzioni con bar, tavole calde, ristoranti (o le mense delle strutture), palestre, presenti nelle zone limitrofe agli immobili assegnati, affinché i propri dipendenti possano usufruire di agevolazioni. (le specifiche delle soluzioni relative all'ambiente di lavoro sono inserite nel Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale di Impresa in allegato al quale si rimanda per maggiori dettagli).



MAGGIORDOMO AZIENDALE

Il maggiordomo aziendale è una figura che facilita la conciliazione dei tempi delle persone che lavorano in azienda. Grazie al disbrigo di pratiche come il pagamento delle bollette, il ritiro di documenti etc., i dipendenti vengono aiutati a risolvere piccoli problemi quotidiani. Una volta individuata la persona che assume il ruolo di maggiordomo (un pensionato o, a turno, gli stessi dipendenti dell'azienda), i dipendenti vengono informati sul tipo di servizi offerti.



CRESCITA VERTICALE

Lo sviluppo delle risorse ha un ruolo centrale nelle policy di gestione del personale. Le risorse vengono fatte crescere sia ruotando tra i servizi interni al Contact Center, come detto, che favorendo la specializzazione verticale delle competenze sul servizio/prodotto (operatori di 2° Livello), ma anche offrendo opportunità di crescita nell'ambito della gestione delle risorse, promuovendo i più adatti a responsabili di servizio, prima junior e quindi senior, o talvolta posizionando le figure con caratteristiche da specialisti in altre funzioni aziendali, come ad esempio nell'area dei Sistemi Informativi, o esterne ad essa nelle Aree della Gestione piuttosto che in quella dello sviluppo applicativo. L'ingresso nel Contact Centre costituisce il primo livello per tutti, poi con l'esperienza ed in relazione alle capacità individuali si diventa operatori di secondo livello. Questi ultimi imparano a gestire piccoli gruppi, non operano più in cuffia direttamente, tranne che per gestire telefonate con problematiche più complesse che i primi livelli non riescono a risolvere. Questo è uno degli elementi motivazionali che va a compensare la difficoltà di questo lavoro che si presenta molto stressante e, nel tempo, può risultare ripetitivo.



MATERNITÀ - PATERNITÀ

Il Consorzio, oltre a prevedere contratti che tengono conto delle esigenze del personale, come ad esempio la maternità e il part time per donne con famiglia, adotta anche altre soluzioni come spiegato anche nel Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale di Impresa. In sintesi, per le lunghe assenze dovute appunto alla nascita di un figlio prevede dei piani di aggiornamento al rientro da lunghe assenze e, inoltre, promuove azioni a sostegno della paternità, i nuovi padri sono persone che si assumono sino in fondo le proprie responsabilità nei confronti dei figli.



TEAM BUILDING

Per team building si intende un complesso di attività ludiche, formative e/o esperienziali dirette a favorire la comunicazione e l'affiatamento tra i membri del team e a migliorare la performance complessiva del gruppo, in ottica un di "engagement" dei dipendenti, miglioramento del lavoro di squadra e delle performance in generale, retention, employer branding ecc. Il Consorzio si affida a società esterne che organizzano eventi per aziende, in particolare volte allo sviluppo di competenze trasversali e soft skill e alla crescita personale. Tra le varie attività organizzate dal Consorzio, si riportano di seguito degli esempi per aree tematiche:

- Role Play**: si organizzano eventi tra le risorse con il tema del gioco di ruolo. Il gioco di ruolo è molto usato all'interno delle aziende per mettere alla prova il dipendente e verificare come si comporta in risposta a determinate sfide (es: cena al buio, cena con delitto, escape room, fantacalcio, giochi da tavolo, parchi divertimento, ecc.);
- Giornate in occasione delle festività**: si organizzano eventi sul tema delle festività nazionali in prossimità delle stesse. Un'attività aziendale piacevole, che mette tutti sullo stesso piano e rafforza il gruppo (es: rifia di natale, la caccia alle uova a pasqua, aperitivo in terrazzo ad agosto, ecc. . .);
- Attività artistiche e culturali**: si organizzano, concorsi, corsi ed eventi che valorizzano l'aspetto e le esigenze artistiche dei dipendenti. Un'attività creativa sviluppa il pensiero laterale esaltando le capacità artistiche e creative dei dipendenti. (es: vedere un film o uno spettacolo che abbiano un collegamento con la propria attività aziendale, club del libro, "masterchef" in azienda, un'attività di esplorazione di un territorio o di una città, allo scopo di interpretarne significati storici, artistici e culturali, coro aziendale, ecc. . .);
- Soft Team Building**: Che si tratti di un parco nazionale, di un percorso segnato o di una passeggiata nei boschi con tanto di picnic, una gita di gruppo in un contesto naturale serve a distendere i nervi dopo un periodo frenetico di lavoro. È un'attività di team building rilassante, nella quale si impara a conoscere i propri colleghi in un contesto diverso e più autentico (es: orienteering, passeggiata nei boschi, meditazione e yoga all'aria aperta, escursioni, ecc. . .);
- Adventure Activities**: gare, attività e corsi sportivi. (es: rafting, canyoning e hydrospeed, arrampicata,
- Viaggi aziendali**: si organizzano piccoli viaggi di massimo 3 giorni per creare opportunità di condivisione e crescita aziendale. (campeggio, terme, weekend bianco, ecc. . .);
- Serate aziendali**: si organizzano uscite in serata dopo la giornata di lavoro, un'ottima occasione per scambiare due chiacchiere con i propri colleghi, anche quelli che di solito si vedono di rado (aperitivi, serata wine e food, serate musica, ecc. . .);
- Family events**: si organizzano incontri con le famiglie dei dipendenti e vengono organizzati eventi ludici e sportivi che coinvolgono direttamente i bambini e tutto il personale dipendente, lavorare a stretto contatto con bambini e famigliari responsabilizza e sensibilizza i dipendenti, che sviluppano un forte senso di appartenenza al team e all'azienda;



SOLUZIONI PER PREVENIRE IL TURN OVER

- Volontariato:** permettere ai dipendenti di dedicare qualche ora lavorativa al mese ad attività di volontariato e dà ai colleghi la possibilità di conoscersi meglio al di fuori dell'ufficio e al tempo stesso di fare una buona azione.

Il Consorzio Leonardo, ad ogni gruppo di lavoro, da l'opportunità di scelta tra i vari eventi sopradescritti, i quali potranno aderire ad un evento l'anno. Le attività di team building sono organizzate dal Responsabile del Servizio in collaborazione con l'ufficio Risorse Umane e con il Team Gestione Comunicazione. Durante gli eventi, a seconda della tipologia scelta, si organizzeranno corsi di formazione, gare e concorsi con il tema aziendale. I dipendenti più meritevoli riceveranno dei premi e dei bonus.

COMPLEANNO IN AZIENDA

Il Consorzio per ogni dipendente prevede un regalo in occasione del compleanno. Ogni risorsa nel giorno del proprio compleanno riceve tramite la mail aziendale gli auguri ed un buono di 20 € da spendere su un famoso sito di acquisti online. L'interesse verso la vita della risorsa, denota da parte dell'azienda un coinvolgimento non solo dal punto lavorativo ma anche personale.

Nonostante la "prevenzione" svolta, può comunque capitare che vi siano dimissioni/licenziamenti del personale, a tal fine le Società del Consorzio hanno individuato delle soluzioni per correggere eventuali mancanze aziendali e, nel caso in cui il personale sia a contatto con un Cliente (responsabile o personale operativo sull'appalto), per far sì che il cambio del personale non influisca sul livello di servizio erogato, nonché sulla soddisfazione del Cliente stesso (ossia che il turnover del personale non "pesi" sul Cliente che non deve avvertire il cambiamento come un evento negativo).

2.2.2 Gestione delle richieste di servizio al I° livello [ID 7]

Gli operatori dedicati al servizio di I livello accolgono, informano, ascoltano, indirizzano e orientano l'utente su uffici e servizi delle Amministrazioni Contraenti, risolvono le richieste più semplici (chi, dove, quando e come), trasferiscono al II livello quelle più specialistiche e/o personalizzate, fanno da centralino e gestiscono prenotazioni, segnalazioni reclami e lamentele da parte dell'utente. Affinché tali operatori massimizzino il volume delle SR risolte, evitando il passaggio delle stesse agli operatori specializzati del II livello, il Consorzio applica procedure definite, utilizza strumenti specifici e adotta efficienti modalità organizzative, che vedremo nei successivi paragrafi, e che avranno una differente applicazione in funzione degli scenari possibili, richiesti nella documentazione di gara:

- Servizio informativo per Comune di medie/grandi dimensioni;
- Servizio di CUP;
- Servizio di supporto alle prestazioni fornite da una Società Partecipata.

Prima di entrare nel dettaglio di procedure, strumenti e modalità di escalation all'interno del team di primo livello, andiamo ad analizzare le caratteristiche specifiche del lotto e, più in dettaglio, di ogni scenario possibile.

2.2.2.1 Analisi del lotto e dei differenti scenari possibili

La scelta del Consorzio di partecipare al lotto in oggetto discende dalle peculiarità del territorio. Infatti, come illustrato nella prima parte della relazione, nell'ambito della presentazione e descrizione dell'Offerente, il Consorzio vanta una diffusa presenza territoriale ed una conseguente conoscenza del territorio. Il lotto territoriale di riferimento risulta essere particolarmente ampio e diversificato sia in termini di numero di Amministrazioni presenti, che in termini di mole di lavoro richiesta (numero di chiamate effettuate e complessità delle richieste). L'analisi del lotto territoriale di riferimento è stata effettuata attraverso aggregazioni successive di informazioni raccolte da diverse fonti ed analizzate sotto diversi punti di vista.

Gli scenari possibili, individuati dalla documentazione di gara, sono dunque riscontrabili all'interno del lotto di riferimento. Prima di andare a definire le proposte organizzative e le soluzioni operative adottate, e la loro applicazione in funzione degli scenari possibili, dando evidenza degli eventuali elementi distintivi tra di essi, risulta utile, tuttavia, distinguere le caratteristiche peculiari di ogni scenario possibile, individuando, per ognuno, la tipologia di servizio richiesto:

- **Servizio informativo per Comune di medie/grandi dimensioni:**
 - Erogazione informazioni su orari, sedi e servizi degli uffici dei Comuni aderenti (chi, dove, quando, come fare per...);
 - Raccolta di lamentele, reclami, segnalazioni e suggerimenti da parte dei cittadini;
 - Informazioni sullo stato di avanzamento di una richiesta trasferita agli uffici competenti;
 - Gestione prenotazioni per alcuni servizi specifici;
 - Gestione esigenze varie.
- **Servizio di CUP:**
 - Prenotazione appuntamenti;
 - Disdetta o spostamento appuntamento;
- **Servizio di supporto alle prestazioni fornite da una Società Partecipata:**
 - Erogazione informazioni su orari, sedi e servizi degli uffici della Società Partecipata aderente (chi, dove, quando, come fare per...);
 - Raccolta di lamentele, reclami, segnalazioni e suggerimenti da parte degli utenti;
 - Informazioni sullo stato di avanzamento di una richiesta trasferita agli uffici competenti;
 - Gestione esigenze varie.

Individuate le caratteristiche peculiari specifiche del servizio richiesto per ogni scenario possibile, possiamo andare ad illustrare quelle che sono le proposte organizzative e le soluzioni operative adottate per la massimizzazione dei volumi delle SR risolte al I livello. Si evidenzia che le caratteristiche peculiari specifiche e appena definite saranno la base anche per andare a definire le soluzioni proposte per la gestione degli aumenti di carico prevedibili e non prevedibili, che vedremo nei Capitoli 2.2.3 e 2.2.4 successivi.

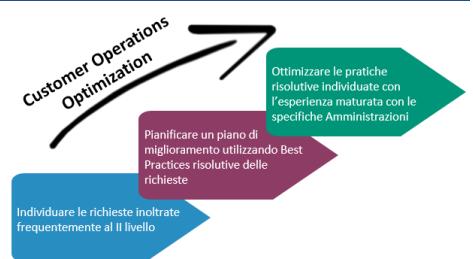
2.2.2.2 Procedure e strumenti

L'esperienza maturata dal Consorzio nella gestione di servizi con criticità analoghe al presente, ha fatto sì che lo stesso abbia sviluppato la consapevolezza, che la massimizzazione del volume delle SR risolte al I livello, sia raggiunto attraverso procedure e strumenti che puntino dapprima sulla conoscenza del proprio cliente e delle sue specifiche esigenze. Infatti, è emerso come le **Customer Operations** al I livello costituiscano il punto di riferimento principale nella costituzione di una **Customer Experience** che abbia come obiettivo la risoluzione della richiesta effettuata. Infatti, l'inadeguato livello di performance delle Customer Operations rappresenta la principale causa di trasmissione di una richiesta al II livello, per una sua pronta risoluzione.

Per questi motivi, il Consorzio utilizza procedure e strumenti che rientrano in una politica di **CUSTOMER OPERATIONS OPTIMIZATION**, che si pone come obiettivo il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di gestione delle richieste al I livello, massimizzando così la risoluzione delle stesse.

Nei paragrafi a seguire entreremo nel dettaglio di ogni procedura e strumento applicato. Di seguito invece si riportano:

- una "matrice per scenario", in cui viene riportata, per ogni tipologia di richiesta specifica di ogni scenario, quale procedura/strumento verrà applicato per massimizzarne la risoluzione al I livello ed evitare così il trasferimento al II livello;



MATRICE PER SCENARIO

ATTIVITÀ	STRUMENTI					
	AFFIANCAMENTO	FORMAZIONE	INCENTIVI	REQUEST CODES	WEB CHAT	FAQ
COMUNE DI MEDIE/GRANDI DIMENSIONI						
Richieste informazioni	X	X	X	X	X	X
Lamentele, reclami, ecc.	X	X	X	X		
Informazioni su stato avanzamento richiesta	X	X		X		X
Gestione prenotazioni	X	X	X	X		
Gestione esigenze varie	X	X	X	X		
SERVIZIO DI CUP						
Prenotazione appuntamenti	X	X	X	X		
Disdetta/spostamento	X	X		X		X
Centro medico	X	X		X	X	X
Informazioni generiche	X	X	X	X	X	X



MATRICE PER SCENARIO

ATTIVITÀ	STRUMENTI					
	AFFIANCAMENTO	FORMAZIONE	INCENTIVI	REQUEST CODES	WEB CHAT	FAQ
Vaccinazioni	X	X		X	X	X
Igiene urbana/veterinaria	X	X		X	X	X
SERVIZIO DI SUPPORTO ALLE PRESTAZIONI FORNITE DA UNA SOCIETÀ PARTECIPATA						
Richieste informazioni	X	X	X	X	X	X
Lamentele, reclami, ecc.	X	X	X	X		
Informazioni su stato avanzamento richiesta	X	X		X		X
Gestione prenotazioni	X	X	X	X		
Gestione esigenze varie	X	X	X	X		

- una “**tavola riepilogativa**”, in cui vengono riportati gli obiettivi principali di ogni procedura/strumento applicato, e un esempio di applicazione, sempre relativo ad ogni scenario, evidenziando gli elementi distintivi come richiesto.

TABELLA RIEPILOGATIVA

STRUMENTI E OBIETTIVI	ESEMPI PRATICI		
	COMUNE MEDIO/GRAINDE	SERVIZIO CUP	SOC. PARTECIPATA
AFFIANCAMENTO <i>Individuare le categorie di richieste inoltrate e le modalità più frequenti di risoluzione</i>	Integrare le informazioni sulle competenze di ogni ufficio del comune per indirizzare sempre più efficacemente le richieste.	Ampliare le conoscenze dei servizi sanitari offerti da ogni Azienda Sanitaria, modalità di prenotazione, possibilità di disdetta/spostamento, ecc.	Conoscere più dettagliatamente i servizi offerti dalla partecipata (rifiuti, fornitura energia elettrica, ecc.) e i punti critici.
FORMAZIONE <i>Acquisire le competenze per risolvere le criticità tipiche di ogni scenario</i>	Competenze del Comune, apertura musei, luoghi turistici e attrattive varie, modalità di prenotazione acquisto e ritiro biglietti, ecc.	Servizi offerti dalle varie Aziende Sanitarie, gestione delle richieste di prenotazione, spostamento, disdetta appuntamento.	Tipologia di Società Partecipata e caratteristiche della stessa, supporto da fornire, richieste più frequenti pervenute, ecc.
INCENTIVI <i>Motivare il personale nella risoluzione di richieste</i>	Legati al numero di chiamate risolte tra quelle considerate le più critiche per scenario		
REQUEST CODES <i>Individuare delle etichette identificative delle richieste più ricorrenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tipo di chiamata: “<i>Informazioni</i>”, “<i>Reclamo</i>”, ecc. Motivo: “<i>Orari</i>”, “<i>Disservizio</i>”, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo di chiamata: “Richiesta Prenotazione”, “<i>Informazione</i>”, ecc. Motivo: “<i>Orari visite</i>”, “<i>Prestazioni</i>”, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo di chiamata: “<i>Informazioni</i>”, “<i>Reclamo</i>”, ecc. Motivo: “<i>Pagamenti</i>”, “<i>Disservizio</i>”, ecc.
WEB CHAT <i>Alleggerire la mole di lavoro degli operatori</i>	<ul style="list-style-type: none"> Orari musei Indirizzo uffici Apertura uffici Servizi offerti 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura ambulatori per visite Orari visite Indirizzo strutture 	<ul style="list-style-type: none"> Contatti per Servizio Clienti Modalità di pagamento bollette, ecc.
FAQ <i>Database di supporto alla risoluzione delle richieste più frequenti</i>	Come posso prenotare un biglietto per un museo? Dove posso ritirarlo? Come posso conoscere le disponibilità per un altro giorno?	Posso spostare un appuntamento già fissato? C'è disponibilità per un altro giorno?	Quali numeri posso contattare per il ritiro di un rifiuto ingombrante? Come posso prenotare il

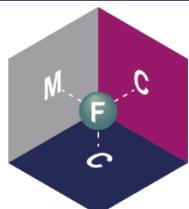
Affiancamento degli operatori di II livello

Per gestire il servizio in maniera tale da poter mettere gli addetti assegnati al I livello nella condizione migliore per risolvere le richieste senza passarle al II livello, il Consorzio prevede dei periodi di affiancamento degli stessi agli operatori di II livello, al fine di familiarizzare con la tipologia di richieste pervenute e prendere coscienza delle eventuali criticità presenti. Al termine di tale affiancamento gli addetti, supportati dalle figure responsabili preposte, redigeranno una relazione dettagliata la quale faciliterà e indirizzerà tutto il personale lavorante ai servizi Inbound di I livello, in maniera tale da mettere a disposizione di tutta la struttura le informazioni riferite allo scopo di offrire, orientativamente, lo stesso livello di servizio, con tutti gli operatori impiegati.

2.2.2.2 Formazione degli operatori

La formazione degli operatori è un elemento imprescindibile per massimizzare i volumi delle SR risolte al I livello: le linee guida della formazione degli addetti prende le mosse da quello che è il principale obiettivo della formazione del Consorzio (riscontrabile anche all'interno dei paragrafi 2.2.7 e 2.2.8), ovvero trasmettere al proprio personale tutte le indicazioni possibili al fine che essi padroneggino *Metodo, Comportamento e Competenza*. I principi su cui si basano tali linee guida, improntante alla risoluzione delle richieste di primo livello, sono dunque i seguenti:

- **divulgare la conoscenza delle tipologie di risoluzione** delle richieste passate al secondo livello, con l'obiettivo di facilitare nelle future chiamate la loro risoluzione al I livello, evitando il passaggio al II livello;
 - **trasmettere** al personale **conoscenze** metodologiche sulla gestione di richieste al II livello;
 - attuare una eventuale **riqualificazione del personale** in modo flessibile e rapido;
 - promuovere forme di **addestramento pratico** negli addetti operativi, anche in riferimento alle situazioni di picco che potenzialmente possono verificarsi;
 - **verificare l'efficacia** delle indicazioni fornite al personale, ai fini della programmazione di un'ulteriore formazione;
 - assicurare una **adeguata competenza** di tutti i dipendenti.



Ogni addetto operativo, nella fase di avvio del servizio per ogni specifica Amministrazione Contraente, seguirà uno specifico programma di formazione inerente tutti gli aspetti relativi al contesto dell'Amministrazione, alla tipologia di servizi Inbound affidati, che prevede richiami ed aggiornamenti almeno trimestrali. In questo modo si vogliono fornire agli operatori tutte le informazioni necessarie ad un'ottimale avvio dei servizi. I richiami e gli aggiornamenti serviranno invece a massimizzare nel tempo il volume delle SR di I livello, poiché detti aggiornamenti saranno principalmente incentrati sulla tipologia di chiamate passate e risolte al II livello, nel periodo antecedente il momento di formazione. In questo modo, tutte le richieste che perverranno dopo tali incontri di formazione, che saranno state oggetto di formazione, potranno essere risolte al I livello, avendo gli operatori acquisito le competenze per farlo, senza passarle al II livello. I corsi di formazione iniziale saranno tenuti da personale specializzato, esperto nella gestione di servizi Contact Center nell'ambito del contesto dell'Amministrazione Contraente, e saranno seguiti da successivi incontri di aggiornamento e approfondimento, con lo scopo di implementare la professionalità degli addetti e le loro competenze.

2.2.2.3 Incentivi al personale

Il Consorzio ha da sempre applicato dei piani incentivanti/bonus per gli operatori di I livello che avranno risolto più richieste alla prima chiamata: in questo modo viene trasmesso a tutto il personale l'importanza che ha questo aspetto, massimizzando così il volume delle SR risolte al I livello. I bonus sono infatti dei buoni stimolatori della motivazione, oltre al fatto che dal punto di vista del Consorzio offrono dei vantaggi rispetto al dover incrementare i salari ad un livello comparativamente alto. Dal punto di vista del dipendente, i bonus rappresentano invece un beneficio perché aiutano ad accrescere i propri guadagni e a vedere riconosciuto l'impegno profuso nello svolgimento del proprio lavoro. In quest'ottica, il Consorzio fornirà agli addetti regolari e curati resoconti circa la loro prestazione lavorativa, questo perché, sulla base della propria esperienza, ha riscontrato che le persone gradiscono sapere come viene valutato il loro operato. Le revisioni sulla prestazione lavorativa degli operatori sono, per un certo verso, un mezzo di comunicazione fra il management e i dipendenti, attraverso cui, poi, assegnare eventuali bonus/incentivi. Nell'ambito degli incentivi al personale rientrano anche i percorsi di carriera. Per poter essere parte integrante di un'Azienda e svolgere al meglio il proprio lavoro (massimizzando dunque le richieste risolte in *first call*), i dipendenti devono percepire che stanno facendo dei **progressi**, e che la loro **carriera avanzano**.



Consorzio ha, quindi, creato, oltre ai bonus/incentivi di carattere prettamente economico, diversi livelli nelle linee di autorità, che possono essere trasformati in percorsi di carriera per i dipendenti. Il percorso di carriera all'interno è rappresentato da una serie di posizioni professionali che forniscono ai dipendenti diversi vantaggi, sia che si tratti di titoli professionali, nuove responsabilità, autorità aggiuntive e/o retribuzioni più alte. Il Consorzio ritiene questo uno dei modi più importanti ed efficaci per massimizzare il volume delle SR risolte al I livello.

2.2.2.2.4 Request Codes

Il Consorzio, ad ogni richiesta pervenuta, associa dei *codes* specifici, ovvero delle etichette identificative della chiamata, con riferimento a:

- **tipologia di chiamata;**
- **motivo della chiamata;**
- **esito della chiamata.**

L'assegnazione di queste etichette permette di guidare l'operatore nello storico delle chiamate ricevute, individuando se la richiesta pervenuta in quel momento non sia stata già processata dal Contact Center. Nel caso in cui una richiesta simile alla presente sia già pervenuta, l'operatore può consultare l'esito della stessa e prenderne spunto per la risoluzione di quella in essere, massimizzando il volume delle SR di I livello. I Request Codes sono utili anche per orientare le figure direttive nell'individuazione dei bisogni formativi più urgenti nell'ambito del team di lavoro, ottenendo la massima efficacia dei piani di formazione cui gli operatori verranno sottoposti.

2.2.2.2.5 Web chat "intelligente"

Il Consorzio, con riferimento agli strumenti utilizzati, intende dare particolare rilevanza alla web chat "intelligente", attraverso cui potrà massimizzare il volume delle SR risolte al primo livello. Tale sistema infatti massimizza il volume delle SR al I livello poiché permette sia di gestire automaticamente le richieste più frequenti, che di fornire più tempo a disposizione degli operatori per la risoluzione di quelle meno tradizionali. Se la chat automatica infatti non riesce a rispondere perché la domanda è complessa, si attiva l'operatore: una notifica avverte la presenza di un messaggio, l'operatore entra in conversazione e così la risposta è garantita all'utente. Ovviamente, nel caso in cui il sistema risponde automaticamente, tutto il tempo risparmiato dall'operatore potrà essere concentrato solo sulle richieste complesse, con gli indubbi vantaggi dal punto di vista della massimizzazione del volume delle SR. Il sistema si avvale infatti di:

- **tecnologia semantica:** la web chat ha una comprensione delle parole inserite nella richiesta dell'utente, riuscendo così ad individuare i contenuti della stessa e gestire successivamente una sua pronta risoluzione;
- **autoapprendimento e machine learning:** le richieste che non hanno avuto risposta vengono integrate tramite un sistema di notifiche e saranno disponibili per le volte successive, di conseguenza, più il sistema viene interrogato dagli utenti, più se ne accresce l'efficienza.

2.2.2.2.6 FAQ di II livello e loro continua alimentazione

Strumento principale per la massimizzazione del volume delle SR risolte al II livello è sicuramente un database di FAQ-Frequently Asked Questions fornito dall'attività di II livello. In tale database il Consorzio implementa una strategia grazie alla quale gli operatori di II livello possano ricevere un adeguato supporto in autonomia, in qualsiasi momento. Gli utenti infatti molto spesso chiedono le stesse domande ripetutamente e questo fatto produce una quantità elevata di richieste che si accodano, sovraccaricando il team di lavoro. Una sezione FAQ, soprattutto se realizzata in ottica self service, riduce di molto la coda di richieste che gli addetti al II livello debbono smaltire. Molto importante è la fase di costruzione di questo database. Una sezione FAQ troppo lunga e dispersiva non soltanto ha degli effetti negativi sull'esperienza dell'addetto, ma rischia di avere anche un impatto fuorviante per lo stesso, per questo il database di FAQ verrà costruito in accordo con i Team Leader di secondo livello, al fine di verificare preliminarmente l'efficacia e l'utilità della singola FAQ. Il database verrà aggiornato ed ottimizzato praticamente ogni giorno, in modo tale da mantenerlo in linea con le nuove richieste degli utenti e massimizzare sempre il volume di SR risolte al II livello.

2.2.2.3 Modalità di escalation all'interno del team di primo livello [ID 9]

Le modalità di escalation all'interno del primo livello sono indipendenti dallo scenario possibile, ovvero, l'iter seguito da una richiesta, al fine di un suo ottimale indirizzo, è lo stesso indipendentemente dallo scenario. Per ogni scenario, però, il Consorzio adotterà delle soluzioni organizzative che faciliteranno le modalità di escalation all'interno del primo livello, in modo tale da indirizzare/risolvere la richiesta in maniera efficace. Il percorso dell'attività del Contact Center, riepilogata anche in figura, è:



- **Ricezione della chiamata:** tutte le richieste sono accolte dagli operatori di I livello; l'utente potrà attivare la richiesta utilizzando tutti gli strumenti messi a disposizione dal Consorzio;
- **Registrazione:** la richiesta viene registrata nel sistema di Gestione Chiamate con un set minimo definito di informazioni (anagrafica utente, telefono, ecc.) per aprire la chiamata, strettamente dipendente alla tipologia di Amministrazione Contraente;
- **Screening:** viene effettuata una diagnostica di primo livello, se il problema è risolto si passa alla fase di chiusura, altrimenti si procede con la fase di escalation informando l'utente che il ticket viene trasferito al II livello di supporto;
- **Monitoraggio:** prevede il monitoraggio e controllo dell'iter di risoluzione;
- **Verifica esito:** in questa fase si verifica l'esito della chiamata ovvero che siano state soddisfatte le richieste oggetto della chiamata.
- **Gestione solleciti (eventuale):** prevede l'esecuzione e registrazione solleciti verso terze parti.
- **Chiusura:** comporta la chiusura della richiesta nel sistema di gestione delle chiamate.

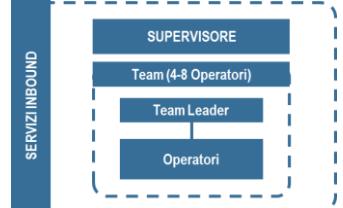
Come già visto, il Consorzio adotta, per ogni Amministrazione Contraente, una specifica struttura operativa che garantisce un'elevata capacità di soddisfazione delle richieste al I livello, massimizzando così il volume delle richieste risolte e garantendo un incremento del valore di **sostegno percentuale della durata media della SR definita in fase di pianificazione del servizio richiesto (o concordato successivamente) pari al 20% [ID 9]**. Tale massimizzazione, oltre che dall'applicazione delle procedure e degli strumenti visti precedentemente, è garantita da ben definite soluzioni organizzative, che, applicate anche in contesti con criticità analoghe alla presente, hanno fornito risposte ottimali in merito. Le soluzioni organizzative che verremo dunque nei successivi paragrafi permettono di avere, all'interno di ogni singolo gruppo di lavoro, le competenze tecniche necessarie per far sì che, nel corso dell'appalto, sempre più richieste vengano risolte al I livello, riducendo l'impegno del II soltanto alle casistiche più specifiche.

2.2.2.3.1 Specificità degli operatori, Team Leader e Supervisori impiegati

La struttura operativa così progettata presenta un'elevata duttilità e capacità di adattamento alle richieste che perverranno. Viste le peculiarità dell'appalto, il modello organizzativo è stato infatti ideato come una struttura notevolmente dinamica e snella, con all'interno le competenze necessarie a gestire e risolvere al meglio ogni richiesta, sia a livello di coordinamento che prettamente operativo.

In funzione dello scenario possibile, infatti, tutte le risorse impiegate all'interno del team di lavoro (operatori, Team Leader e Supervisore) saranno rappresentate da **professionalità con una forte esperienza nell'ambito specifico (comunale, sanitario, della singola società partecipata), e che fornirà tutto il supporto necessario in materia di gestione delle richieste all'interno dello specifico scenario**. Inoltre, all'interno di ogni team vi sarà:

- sistema di procedure e prescrizioni in grado di assicurare che ogni richiesta di competenza del I livello non venga trasferita al II livello;
- competenze in grado di implementare nuove procedure per aumentare sempre più il volume delle SR risolte al I livello.



2.2.2.3.2 Comitati

Tutte le attività svolte per indirizzare al meglio le richieste di I livello sarebbero inutili se non fossero utilizzate per l'ottenimento di un concreto miglioramento delle prestazioni erogate. Ciò comporta una particolare attenzione alla fase di "progettazione" e, parallelamente, al sistema di gestione di tutti i dati relativi all'appalto al fine di:

- individuare le aree critiche e di miglioramento;
- definire le opportune azioni correttive/preventive.

Per tale motivo il Consorzio ha previsto nel sistema organizzativo adottato, l'organizzazione di **incontri periodici** che, a vari livelli, si occuperanno di:

- analizzare tutte le informazioni utili a controllare e migliorare i livelli qualitativi di Commissaria;
- prendere decisioni per garantire il raggiungimento degli Obiettivi delle richieste.

I Comitati costituiranno, nell'ambito dell'indirizzo delle richieste e nella massimizzazione della loro risoluzione, momenti di incontro volti ad **analizzare le informazioni** di competenza, individuare le **eventuali criticità e aree di miglioramento**, individuare le **possibili soluzioni** (azioni correttive/preventive) o strategie di miglioramento, applicarle qualora avessero il potere decisionale di farlo o proporle al Comitato che abbia tale potere. I Comitati sono infatti strutturati su **due livelli** di incontro, a ciascuno dei quali parteciperanno figure con diversi ruoli e competenze per uno scambio di determinate tipologie di informazioni:

- 1°livello — Comitato Operativo
- 2°livello — Comitato di Governo

Le frequenze di tali comitati saranno stabilite in funzione delle esigenze e delle necessità che scaturiranno durante l'appalto (in caso di criticità rilevante saranno svolti con frequenza maggiore per garantire una tempestiva azione preventiva). Sarà inoltre valutato se aumentare le frequenze durante la fase di avvio, fase che per definizione risulta quella maggiormente critica poiché richiede in maniera particolare l'implementazione delle attività per una corretta esecuzione dei servizi. Nel **Comitato Operativo**, si individueranno ed analizzeranno le **eventuali criticità** riscontrate, per definire possibili soluzioni, per





definire possibili **miglioramenti** volti a rendere più efficace ed efficiente il servizio. Il Comitato Operativo rappresenta quindi un momento per prendere delle decisioni ma anche un momento per individuare degli argomenti da presentare nel Comitato di Governo, presieduto da figure con competenze ed autorità diverse. A tali incontri parteciperanno dunque tutti gli operatori e tutti i Team Leader di ogni struttura operativa presente per ogni Amministrazione Contraente. Il **Comitato di Governo** rappresenta un momento di incontro per discutere degli argomenti emersi dai Comitati Operativi, per **analizzare l'andamento dell'intera Commessa**, sia dal punto di vista gestionale/operativo che da quello qualitativo. Il Comitato di Governo si è rilevato, nelle esperienze del Consorzio, uno degli strumenti

più efficaci per analizzare e prendere in considerazione nuove idee che nascono direttamente dall'esperienza specifica di tutti gli attori coinvolti. A tali incontri parteciperanno il Responsabile del Servizio, tutti i Supervisori e tutti i Team Leader assegnati ad ogni gruppo di lavoro per ognuna delle Amministrazioni Contraenti.



2.2.2.3.3 Tavoli Tecnici di confronto tra Consorzio e Amministrazioni

Fornendo i servizi oggetto dell'appalto nell'ambito di una Convenzione, il Consorzio avrà differenti tipologie di Amministrazioni Contraenti, ma con criticità simili. Alla luce di ciò, il Consorzio organizzerà dei **Tavoli Tecnici di confronto** tra le sue figure responsabili e quelle delle varie Amministrazioni, con criticità simili tra loro (ad esempio, tavoli tra comuni di medie/grandi dimensioni), volti a cogliere ogni possibile opportunità connessa all'esperienza sul campo. Più in dettaglio, i tavoli avranno lo scopo di:

- esporre le Best Practices adottate;
- verificare l'applicabilità di dette Best Practices al caso specifico di ogni Amministrazione e, quindi, analizzare i processi e le prassi della stessa, individuare gli eventuali punti di caduta e verificare l'eventuale miglioramento che apporterebbe l'applicazione delle Practices;
- facilità di risoluzione di problematiche che già sono state affrontate e risolte in realtà analoghe.

2.2.3 Gestione degli aumenti di carico prevedibili [ID 10]

La gestione degli aumenti di carico prevedibili verrà effettuata applicando modalità operative e di controllo atte a minimizzare i rischi legati alla riduzione della qualità percepita dagli utenti. Tali modalità operative e di controllo trovano applicazione in tutti gli scenari possibili e individuati dall'Amministrazione Contraente, per i quali abbiamo già definito le caratteristiche principali al paragrafo 2.2.2.1, al quale si rimanda per evitare inutili ripetizioni. In particolare, per quanto riguarda le modalità operative adottate per minimizzare i rischi legati alla riduzione della qualità, trattate nei successivi paragrafi, anche se applicate a tutti gli scenari, avranno comunque degli elementi distintivi, che verranno specificatamente trattati in tabelle funzionali agli scenari, come già visto per la gestione delle richieste di I livello. Si evidenzia che in questo capitolo, così come richiesto nella documentazione di gara, si descrivono le proposte organizzative e le soluzioni operative per gestire gli aumenti di carico prevedibili con riferimento ai Servizi Operatore (gestione chiamate). Il Consorzio adotta soluzioni tecniche per gestire gli aumenti di carico prevedibili anche con riferimento ai Servizi a Supporto (integrazione infrastrutture tecnologiche): tali soluzioni vengono però approfonditamente trattate al Capitolo 3, e in questo solo richiamate all'interno delle specifiche tabelle riepilogative. Prima di entrare nel dettaglio delle singole azioni atte a gestire gli aumenti di carico, è necessario premettere alcuni strumenti e azioni messe in campo per gestire il fenomeno (aumenti di carico) sono identiche sia nel caso che l'evento sia prevedibile o non prevedibile. Ciò che differenzia la prevedibilità dall'imprevedibilità è esclusivamente la modalità di applicazione e la dinamicità dello strumento utilizzato. Ad esempio la pianificazione dei team, attraverso il Work Force Management, potrà essere ri-schedulata qualora il fenomeno imprevisto assuma carattere reiterativo e continuativo nell'unità di tempo (es. stagionalità del fenomeno) e prevede, quindi, a seguito dell'applicazione della misura per adeguare il team nel breve periodo, alla ripianificazione nel lungo periodo. In particolare l'evento, essendo in questo per sua natura prevedibile, è stato considerato già in fase di dimensionamento e pianificazione del team di lavoro. È utile comunque definire, prima di entrare nel dettaglio delle sue applicazioni, le misure che saranno utilizzate, nel caso specifico che prevede l'attivazione di operatori formati.

MISURE DI GESTIONE DI EVENTI PREVEDIBILI

MISURA DI GESTIONE	DEFINIZIONE
BILANCIAMENTO % OCCUPAZIONE OPERATORE	Misura che prevede il dimensionamento del personale attraverso un apposito strumento (Erlang) di dimensionamento del servizio che prevede di associare ad ogni operatore una percentuale di occupazione inferiore alla completa saturazione. Tale distribuzione del carico di lavoro permette di gestire qualsiasi fenomeno prevedibile di carattere continuativo/stagionale.
WORK FORCE MANAGEMENT	Il Consorzio mette a disposizione del proprio personale un sistema ERP di ultima generazione " Ad Hoc Infinity " creato di concerto con <u>Zucchetti</u> per rispondere alle proprie esigenze specifiche, dotato di un apposito modulo di Workforce Management (HR), attraverso cui è possibile pianificare, gestire e monitorare la presenza del personale in tempo reale, utilizzando semplicemente il browser web da una postazione lavorativa o, in aggiunta, utilizzando un APP mobile.
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	Rappresenta una banca ore creata con gli operatori stessi in funzione delle proprie esigenze e disponibilità a modificare i propri turni. Tale misura permette di intervenire in maniera immediata senza alcuna modifica al servizio.
TASK FORCE "AUMENTI PREVEDIBILI"	È un team formato da operatori impiegati nel medesimo progetto/commessa degli operatori inbound che richiedono un supporto, ma impegnati su altri canali e attività similari, per competenza e formazione, a quelle che richiedono il supporto. In particolare verranno attivati, in ordine prioritario: <ul style="list-style-type: none"> • gli operatori del team canali asincroni; • telelavoro; • gli operatori outbound; • gli operatori di back Office.

2.2.3.1 Modalità per il reperimento di operatori formati

Una volta definite le misure di cui alla tabella precedente, è necessario definire le modalità di attivazione di ogni misura, e quindi, di reperimento degli operatori formati in grado di non intaccare la qualità percepita e di conseguenza l'abbattimento del SLA concordato. Come richiesto ogni modalità è anche associata ad ogni scenario di riferimento individuato all'interno della documentazione di gara, quindi:

- Servizio informativo per Comune di medie/grandi dimensioni;
- Servizio di CUP;
- Servizio di supporto alle prestazioni fornite da una Società Partecipata.

MODALITÀ DI REPERIMENTO DI OPERATORI FORMATI IN CASO DI AUMENTI DI CARICO PREVEDIBILI

MISURA DI GESTIONE	SCENARI DI RIFERIMENTO		
	COMUNE MEDIO/GRADE	SERVIZIO CUP	SOC. PARTECIPATA
BILANCIAMENTO % OCCUPAZIONE OPERATORE	Come detto, tale misura prevede in fase di dimensionamento e pianificazione un bilanciamento della percentuale di carico della singola risorsa in funzione dell'evento previsto. Quindi, la misura in oggetto, non richiede reperimento di ulteriore personale, in quanto è il bilanciamento della medesima risorsa nell'arco temporale, e di conseguenza non rappresenta elementi distintivi in funzione dello scenario.		
Disporre di una % di occupazione maggiore			
WORK FORCE MANAGEMENT	Anche in questo caso, essendo uno strumento di pianificazione prevede l'attivazione di operatori formati in funzione delle esigenze del servizio e della singola Amministrazione, quindi ad hoc rispetto allo scenario di riferimento.		
Pianificazione efficace dell'impiego del personale			
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE			
Avere ore aggiuntive e/o disponibilità a modificare turni.	• Medesimo operatore impiegato nell'attività se ha manifestato disponibilità;	• Telelavoro;	
TASK FORCE "AUMENTI PREVEDIBILI"	• Altro Operatore Inbound di I livello che ha dato disponibilità.	• Operatore Outbound impiegato nella medesima commessa;	
Avere un gruppo di lavoro già incorporato per la gestione degli aumenti di carico	• Operatore impiegato su altro canale asincrono;	• Operatore di back Office impiegato nella medesima commessa.	

Dopo aver definito le modalità di reperimento del personale formato, per ognuna delle misure intraprese in funzione di ogni scenario di riferimento, è indispensabile, a nostro avviso, mostrare l'ordine prioritario delle stesse misure in caso di aumento di carico prevedibile diverso da quello in caso di aumenti di carico imprevedibili. Questo perché ogni misura adottata è associabile ad una efficacia in grado di non incidere, in ordine prioritario, sulla qualità percepita e di conseguenza sul SLA concordato. Inoltre, come richiesto, è utile associare tale parametro anche all'impatto in ordine di tempo sul quale ogni misura incide: breve (stesso giorno); medio (nella settimana); lungo (oltre la settimana). Per maggior chiarezza la matrice successiva riepiloga, quindi, tali parametri associandoli tra loro.

MATRICE RIEPILOGATIVA DELLE MISURE IN ORDINE DI PRIORITÀ DI ATTIVAZIONE E IMPATTO TEMPORALE (EVENTI PREVEDIBILI)

PRIORITÀ DI ATTIVAZIONE	MISURA DI GESTIONE	IMPATTO SULL'ARCO TEMPORALE		
		BREVE	MEDIO	LUNGO
EFFICACIA	BILANCIAMENTO % OCCUPAZIONE OPERATORE	✓		
	WORK FORCE MANAGEMENT		✓	
	FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	✓	✓	
	TASK FORCE "AUMENTI PREVEDIBILI"	✓		





MODULO GESTIONE PRESENZE

DESCRIZIONE MODULO

- La massima semplicità:** è facile da utilizzare per tutti i tipi di utente poiché pensata e strutturata per essere molto veloce ed intuitiva.
- La massima praticità:** è progettata per guidare l'operatore nella gestione ottimale del proprio lavoro e di ciò che viene dichiarato/registrato nella piattaforma.

VANTAGGI PRINCIPALI AI FINI DELLA GESTIONE DEGLI AUMENTI DI CARICO PREVEDIBILI

Assegnazione delle risorse: definito il piano di fabbisogni del personale, il sistema definisce l'allocazione più adatta di ogni risorsa a ciascuna funzione del team di lavoro (risposta a richieste di informazioni, reclami, disservizi, ecc.), tenendo conto di turni, competenze e preferenze del personale stesso. Il sistema consente di gestire infatti ogni tipo di vincolo legato al numero di giorni lavorativi consecutivi, vincoli di carico di lavoro, preferenza verso turni o skill, ed altro ancora. Inoltre, il sistema è parametrizzabile, ovvero permette di decidere quale aspetto privilegiare di volta in volta: saturazione delle risorse, rispetto delle preferenze dell'operatore, ecc.

MODULO PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO

DESCRIZIONE MODULO

Consente di programmare le attività di lavoro, **pianificando e organizzando i turni**, attribuendo in maniera funzionale i carichi di lavoro e riducendo contestualmente tempi ed errori che prevengono eventuali disservizi. Il modulo presenta appositi **report** accessibili via Web che consentono di verificare l'andamento della pianificazione rispetto all'effettiva esecuzione del servizio, evidenziando scostamenti o altre eventuali anomalie. Gli operatori potranno di fatto verificare il proprio piano semplicemente consultando la pianificazione resa on-line. La principale funzione del modulo, in uso al Coordinatore, è la gestione del Calendario. L'operazione di inserimento della pianificazione tipicamente parte da un processo automatizzato basato su un **algoritmo** che mette a fattor comune la **disponibilità delle risorse** (turni) e le **esigenze di servizio** (copertura); è chiaramente disponibile anche la funzione che consente di effettuare il data entry manuale della pianificazione. Censita la pianificazione, il calendario consente, dato un periodo di riferimento, la verifica delle ore contrattuali previste per ogni singolo operatore, le ore pianificate e il delta aggiornato al periodo di riferimento in analisi. Consente inoltre di verificare l'allocazione fisica dell'operatore su base cromatica (i.e. nero sede cliente, blu teleservizio, ecc.), le pause previste per quel turno (ad esempio ai sensi della 81/08), le assenze impreviste (evidenziate con lo sfondo rosso) e quanto necessario alla verifica della corretta esecuzione della pianificazione.

Dalla funzione Calendario, è consentita inoltre la modifica dei turni di pianificazione dei singoli operatori in relazione alle eventuali eccezioni che possano accadere in seguito alla pianificazione.

VANTAGGI PRINCIPALI AI FINI DELLA GESTIONE DEGLI AUMENTI DI CARICO PREVEDIBILI

Pianificazione del fabbisogno di personale: la qualità del processo di gestione degli aumenti di carico prevedibili dipende da una corretta identificazione del fabbisogno di personale. Grazie a dei precisi algoritmi di calcolo e alla velocità di elaborazione, il sistema applicato dal Consorzio consente una valutazione rapida e precisa del fabbisogno nel breve periodo (stesso giorno), oltre che maggiore visibilità sulla necessità di risorse nel medio (stessa settimana) e sulla sua evoluzione nel lungo periodo (oltre la settimana). In questo modo i responsabili dei team di lavoro potranno verificare il piano delle assegnazioni, monitorare i profili di carico e simulare eventuali scenari futuri, avendo così a disposizione tutti gli elementi per gestire al meglio ogni tipologia di pianificazione.

MODULO RENDICONTAZIONE DEL SERVIZIO

DESCRIZIONE MODULO

Consente di monitorare operatività ed efficienza delle aree produttive attraverso una **reportistica completa e puntuale dei dati relativi ai KPI/SLA di interesse del servizio**.

VANTAGGI PRINCIPALI AI FINI DELLA GESTIONE DEGLI AUMENTI DI CARICO PREVEDIBILI

Segnalazione dei gap presenti tra personale assegnato e personale necessario: il sistema consente altresì di verificare la qualità della pianificazione definita, in termini di copertura dei turni, delle esigenze di servizio, rispetto delle competenze, ecc. In particolare, opportune tabelle e grafici rendono immediata l'identificazione di eventuali discrepanze tra personale necessario e quanto assegnato, permettendo così di garantire la gestione ottimale degli aumenti di carico, soddisfacendo ogni specifica richiesta della singola Amministrazione Contraente.

2.2.3.1.3 Flessibilità e variazione/aumento delle ore lavorate

Al fine di avere sempre a disposizione operatori formati per la gestione degli aumenti di carico prevedibili, elemento fondamentale è senza dubbio la presenza, in ogni gruppo di lavoro, di un equilibrio funzionale tra operatori con contratto part-time e quelli con contratto full time. In particolare, le tipologie di contratto part-time applicate potranno essere:

PART-TIME ORIZZONTALE

ORIZZONTALE A 5 ORE AL GIORNO

ORIZZONTALE A 6 ORE AL GIORNO

Agli operatori che seguono questa tipologia di contratto vengono assegnate due fasce lavorative fisse, composte da un ugual numero di ore lavorative, mattutina in una settimana, serale nella successiva (e viceversa).

Esempio di contratto part-time "orizzontale" di 5 ore al giorno

Settimana	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
1^ settimana	15-20	15-20	RIPOSO	15-20	15-20	15-20	RIPOSO
2^ settimana	9-14	9-14	9-14	9-14	RIPOSO	RIPOSO	9-14

Esempio di contratto part-time "orizzontale" di 6 ore al giorno

Settimana	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
1^ settimana	8-14	RIPOSO	8-14	8-14	8-14	RIPOSO	8-14
2^ settimana	18-24	18-24	18-24	18-24	RIPOSO	18-24	RIPOSO

PART-TIME VERTICALE

VERTICALE A 20 ORE ALLA SETTIMANA

VERTICALE A 25 ORE ALLA SETTIMANA

Prevede l'assegnazione non solo di turni, ma anche di giorni lavorativi fissi: per questo la loro pianificazione è rigida e non cambia di settimana in settimana, escludendo così l'alternanza mattina/sera. Tali part time prevedono due giornate lavorative pieni, alle quali si aggiunge una giornata da 4 ore (nel caso di 20 ore alla settimana), ovvero una giornata da 4 e una da 5 (nel caso di 25 ore alla settimana).

Esempio di contratto part time "verticale" di 20 ore alla settimana

Settimana	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
1^ settimana	8-12	RIPOSO	RIPOSO	8-16	8-16	RIPOSO	
2^ settimana	8-12	RIPOSO	RIPOSO	RIPOSO	8-16	8-16	RIPOSO

Esempio di contratto part time "verticale" di 25 ore alla settimana

Settimana	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
1^ settimana	RIPOSO	16-24	19-23	RIPOSO	16-21	RIPOSO	16-24
2^ settimana	RIPOSO	16-24	19-23	RIPOSO	16-21	RIPOSO	16-24

Come si evince anche dagli esempi riportati all'interno delle tabelle, il Consorzio, grazie alle diverse forme contrattuali applicate, ha a disposizione la massima flessibilità contrattuale all'interno di ogni team di lavoro, cosa che garantisce che **tra le soluzioni possibili per ottenere operatori formati ci sia anche quella di far fare straordinari e/o cambi turno al personale impiegato, in funzione delle specifiche esigenze e degli aumenti di carico prevedibili**.

2.2.3.1.4 Task Force "Aumenti Prevedibili"

Per la gestione degli aumenti di carico prevedibili, il Consorzio, per ogni team di lavoro, designa una **task force "Aumenti Prevedibili"**, formata da **risorse di supporto**, identificate **tra le risorse già dedicate alla medesima commessa**, che saranno di sostegno al personale impiegato abitualmente per l'esecuzione delle attività. L'organico delle risorse di supporto appartenente alla task force comprende ogni tipo di professionalità necessaria all'esecuzione delle attività in oggetto al presente appalto, in particolare avrà tutte le competenze per gestire ogni tipo di richiesta che verrà dalla specifica Amministrazione Contraente. Ogni qualvolta si riterrà opportuno, ogni team di lavoro sarà affiancato da detta task force che fornirà tutto il supporto necessario a gestire gli eventuali aumenti di carico prevedibili. Per maggior chiarezza, a titolo di esempio, qualora si registri un picco di chiamate in entrata e una scarsa disponibilità di operatori Inbound di I livello si avvierà il processo di escalation nell'individuazione della risorsa più adatta della Task Force partendo in ordine dagli operatori Inbound di I livello addetti ai canali asincroni; passando in caso di ancora maggiore necessità agli operatori Outbound; a quelli di Back Office; e così via... Questa misura ha un alto grado di efficacia, secondo l'ordine prioritario definito nella tabella ad inizio paragrafo, poiché sfrutta operatori già formati sulla medesima commessa e quindi a conoscenza delle caratteristiche de servizio e quindi in





grado di minimizzare l'impatto sulla qualità percepita.

2.2.3.2 Tempi di adeguamento

Nella tabella seguente si riportano i tempi di adeguamento del gruppo di lavoro a fronte di un aumento di carico prevedibile, con riferimento ad ognuno degli strumenti messi in campo.

PROCESSI/STRUMENTI	TEMPI DI ADEGUAMENTO DELLE MISURE DI GESTIONE DI EVENTI PREVEDIBILI		
	SCENARI	SERVIZIO CUP	SOC. PARTECIPATA
BILANCIAMENTO % OCCUPAZIONE OPERATORE	Il tempo di adeguamento in relazione a quanto detto finora risulta immediato per ognuno degli scenari. Ogni operatore incrementa la sua operatività (% di occupazione) fino a saturazione.		
SISTEMA DI WORKFORCE MANAGEMENT	Il tempo di adeguamento è immediato (entro la settimana precedente il verificarsi dell'evento) in quanto l'aumento di carico prevedibile è stato già considerato in fase di pianificazione delle risorse attraverso l'ERP "Ad Hoc Infinity" utilizzato.		
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	Il tempo di adeguamento è non superiore ai 30 minuti in quanto la disponibilità delle risorse e la banca ore a disposizione è stata schedulata in fase di pianificazione con l'apposito ERP "Ad Hoc Infinity" messo a disposizione degli operatori per dichiarare le proprie disponibilità ed esigenze.		
TASK FORCE "AUMENTI PREVEDIBILI"	Il tempo di adeguamento è non superiore ai 45 minuti dovuti all'attivazione del processo di escalation tra i vari team impiegati in diverse attività della medesima commessa.		

2.2.3.3 Processi e strumenti per il monitoraggio di eventuali peggioramenti della qualità erogata

In questo paragrafo verranno descritti i processi e gli strumenti per il monitoraggio di eventuali peggioramenti della qualità erogata, in occasione di **aumenti di carico prevedibili**. Si sottolinea come tali processi e strumenti, in realtà, sono validi anche per monitorare il servizio in occasione di aumenti di carico **non prevedibili**. Inoltre, alcuni di essi sono già stati trattati al paragrafo 2.1 dedicato al monitoraggio e supervisione degli operatori: infatti, gli strumenti descritti al già citato paragrafo e utilizzati per la supervisione degli operatori saranno a maggior ragione messi in campo per monitorare la qualità dei servizi erogata durante periodi di aumenti di carico. I sistemi di misurazione comprendono una serie di procedure consecutive e complementari che coinvolgono non solo il personale del Consorzio ma anche l'utenza delle Amministrazioni Contraenti, sia essa responsabile al controllo dei servizi, o un semplice utente. Difatti, il controllo della qualità erogata, oltre a mirare alla conclusione dell'esecuzione del servizio e al completamento ottimale dello stesso, mira alla soddisfazione dell'utenza, che, altresì, nel caso sia responsabile, deve essere costantemente informata sull'andamento del servizio, nonché deve possedere ogni strumento utile alla verifica della corretta esecuzione del servizio.

In conclusione, sulla base degli elementi descritti, il controllo della qualità del servizio del Consorzio si basa su due principi fondamentali:

- Adeguati processi e strumenti di misurazione e analisi dei livelli di servizio;
- Soddisfazione della Utenza (interna ed esterna);

Nei prossimi paragrafi verranno descritti processi e strumenti adottati affinché vengano soddisfatti i principi appena enunciati.

2.2.3.3.1 Monitoraggio dei livelli di servizio

Di seguito si ripropongono brevemente le principali misure adottate dal Consorzio per monitorare e verificare i livelli di servizio:

MISURE ADOTTATE PER IL MONITORAGGI DI EVENTUALI PEGGIORAMENTI DELLA QUALITÀ EROGATA

DEFINIZIONE DI ULTERIORI INDICATORI OLTRE QUELLI DA CAPITOLO

Il Consorzio ha provveduto alla creazione, in aggiunta agli indicatori previsti dall'Appendice A al Capitolo A, di una struttura di Key Performance Indicators (KPI) o indicatori di performance che ha lo scopo di misurare in maniera oggettiva la conformità delle prestazioni nel caso di aumenti di carico. Il sistema di KPI proposto vuole fornire degli strumenti reali di controllo in modo da permettere alla Struttura di Coordinamento del Consorzio e alle Amministrazioni Contraenti di verificare, in maniera puntuale ed immediata, il reale andamento del servizio e l'efficacia della gestione degli aumenti di carico, prevedibili e non.

VISITE ISPETTIVE E VERIFICHE

Tali visite e verifiche verranno effettuate durante i picchi di lavoro, prevedibili e non, e analizzeranno le metodologie di lavoro, l'efficacia delle risposte alle chiamate, le modalità di gestione dei picchi in genere.

COMITATI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

I Comitati costituiranno, nell'ambito della gestione della qualità, momenti di incontro volti ad analizzare le informazioni di competenza, individuare le eventuali criticità e aree di miglioramento, individuare e applicare le possibili soluzioni (azioni correttive/preventive) o strategie di miglioramento nella gestione degli aumenti di carico prevedibili e non. Tra le principali attività che saranno realizzate attraverso i Comitati vi sono:

- La verifica della rispondenza fra le prestazioni erogate abitualmente e le prestazioni rese in occasione degli aumenti di carico;
- La verifica del raggiungimento dei livelli di qualità assicurati dal Consorzio come impegno di risultati, anche in occasione degli aumenti di carico;
- L'individuazione delle azioni aggiuntive necessarie ad adeguare la qualità delle prestazioni erogate in occasione degli aumenti di carico a quelle previste nelle prescrizioni contrattuali;
- L'analisi di proposte migliorative che emergeranno nel corso del Contratto.

Il comitato rappresenterà quindi un **elemento di controllo dinamico**, che avrà il compito di segnare "la rotta" da seguire durante lo svolgimento del contratto.

SISTEMA INFORMATICO

L'utilizzo del Sistema Informatico, di fondamentale importanza per tutto lo svolgimento della Convenzione e dei singoli Contratti, risulta essere lo strumento principe per il monitoraggio e la verifica dei livelli di servizio in occasione degli aumenti di carico, e non solo per il controllo in senso più ampio. Questo permetterà di controllare la corretta erogazione delle prestazioni attraverso tutta una serie di moduli che permetteranno al Consorzio e all'Amministrazione Contraente di monitorare, in tempo reale, tutti gli aspetti del servizio; in particolar modo la performance del gruppo di lavoro durante gli aumenti di carico. Il Sistema Informatico permetterà, inoltre, la creazione di tutta una serie di report e della dashboard che permetteranno alle Amministrazioni Contraenti e al Consorzio di avere piena conoscenza di tutti i risultati delle verifiche e del monitoraggio dei livelli di servizio effettuati.

CALCOLO DELLE EVENTUALI PENALI

Come già accennato, il ruolo del Sistema Informatico è di fondamentale importanza, infatti questo è in grado di considerare separatamente i dati dei controlli svolti in contraddittorio dal Consorzio e dall'Amministrazione Contraente da quelli svolti autonomamente dai Responsabili del Committente e di prendere in considerazione solo questi ultimi per il calcolo delle penali eventualmente dovute.

REPORTISTICA

Tutte le informazioni inerenti l'appalto saranno registrate sul Sistema Informatico proposto. Questo permetterà, attraverso il monitoraggio dei dati presenti sul Sistema Informatico, di verificare e controllare non solo i livelli di servizio erogati, ma anche i tempi di fruibilità del servizio in oggetto, in occasione degli aumenti di carico. Il Consorzio prevede, quindi, un **sistema di reportistica** che metterà a disposizione tutta una serie di report utili al monitoraggio dei livelli di servizio che saranno utilizzati, ad esempio, durante gli incontri dei Comitati per la gestione della Qualità. Tali report potranno, all'occorrenza, essere modificati su richiesta delle Amministrazioni Contraenti. Inoltre, qualora vi fosse la necessità di avere a disposizione altri report, si potranno aggiungere altre reportistiche o al contrario eliminarne qualcuna. Inoltre le frequenze di consegna potranno essere intensificate in caso di bisogno e di particolari esigenze che si dovessero manifestare. La base dati o l'informazione necessaria a generare tale reportistica, sarà predisposta, gestita, aggiornata e archiviata direttamente dal Consorzio sul Sistema Informatico offerto. Tutte le informazioni e i dati raccolti dal Consorzio (indicatori di prestazione, audit, customer satisfaction, ecc), saranno elaborati con metodi statistici e sarà generata una rendicontazione dettagliata delle attività e dei flussi gestiti, costruendo una reportistica analitica dei dati. La reportistica potrà essere generata direttamente dal Sistema Informatico e, quindi, sarà possibile consultarla da un qualunque PC connesso ad Internet e in qualunque momento della giornata sul Sistema Informatico offerto.

DASHBOARD

La dashboard è un vero e proprio "Pannello di Controllo" che permetterà di avere una visione sintetica ed immediata del livello di servizio offerto dal Consorzio e di quello percepito dalle Amministrazioni Contraenti. La dashboard, rappresentando graficamente l'andamento degli indicatori definiti, potrà:

- rappresentare uno strumento di sintesi, in quanto ingloba tutte le informazioni ritenute essenziali per una visione sia specifica di ogni attività sia globale per l'intera Commessa (indicatori di tipo specifico e indicatori di tipo globale);
- costituire un documento completo, che riassume l'andamento di ogni attività, attraverso sezioni dedicate;





MISURE ADOTTATE PER IL MONITORAGGI DI EVENTUALI PEGGIORAMENTI DELLA QUALITÀ EROGATA

- fornire una **visione complessiva** del livello di servizio alle Amministrazioni Contraenti;
- sintetizzare l'andamento dei vari servizi attivati in un numero contenuto di indicatori, **focalizzando l'attenzione sui parametri più significativi**;
- rappresentare lo strumento chiave per la gestione dei livelli di servizio, in quanto consente di monitorarne l'andamento rispetto a valori di riferimento definiti (**valori obiettivo**);
- proporre una **visione chiara e immediata** dell'andamento dei servizi poiché è di facile e veloce consultazione, grazie all'utilizzo della **forma grafica**.

Attraverso la dashboard sarà quindi possibile:

- avere una "visione" dell'andamento globale dei servizi prestati;
- valutare immediatamente se un servizio (o l'intera Commessa) è erogato o gestito a livelli qualitativi inadeguati, in quanto il sistema prevede un allarme nel caso in cui un indicatore oltrepassi il valore di soglia predeterminato.

Tutto ciò permetterà di attuare tempestivamente eventuali contromisure necessarie per riportare la situazione ai livelli previsti.

SOCIETÀ TERZA

Il Consorzio si avvarrà di una Società Terza chiamata a controllare periodicamente l'andamento della commessa sia attraverso visite ispettive di controllo sia attraverso interviste ai responsabili dell'Amministrazione. Tale Società, inoltre, fornirà consulenze relativamente a possibili strategie di miglioramento/correttive e di ottimizzazione dei servizi in occasione di aumenti di carico prevedibili e non.

SISTEMI DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI

La Campagna di rilevazione della soddisfazione dell'Utenza degli immobili delle Amministrazioni Contraenti serve ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. Rilevare la soddisfazione consente di conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni dei destinatari ultimi delle attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche sia il sistema di erogazione del servizio. Per un maggior dettaglio si rimanda al successivo paragrafo.

2.2.3.3.2 Sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli Utenti (Responsabili e utenti esterni)

Tra gli strumenti di controllo della qualità previsti per verificare un'eventuale peggioramento delle prestazioni riveste particolare importanza la rilevazione della **Customer Satisfaction**, ossia del livello di soddisfazione dei soggetti coinvolti nei confronti dei quali il servizio viene erogato. Nel settore dei contact center, la qualità non può essere, infatti, intesa come semplice capacità di prestare un servizio in maniera tecnicamente ineccepibile, ma deve essere intesa come **ciò che riesce a soddisfare il cliente in funzione di ciò che il cliente stesso richiede**. Sulla base di tale approccio il Consorzio ha sviluppato un modello di rilevazione della soddisfazione delle Amministrazioni Contraenti distinguendo l'utenza esterna (fruitori dei servizi offerti dalle Amministrazioni Contraenti) dai Responsabili della Stazione Appaltante (che avranno il compito di controllare e valutare il servizio).

Il Consorzio ha, in questo modo, individuato due distinte aree di valutazione a seconda della tipologia di figure a cui la rilevazione è rivolta, ossia:

CAMPAGNE DI RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE

CAMPAGNA DI RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE PER IL PERSONALE RESPONSABILE	Il personale responsabile è direttamente interessato agli aspetti gestionali e di controllo del servizio. Tale rilevazione prevede l'elaborazione di schede e di questionari di rilevazione che sono in grado di rilevare l'indicatore di soddisfazione relativo alle diverse attività prese.
CAMPAGNA DI RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE PER I FRUITORI DIRETTI DEI SERVIZI	Tale rilevazione è, per il Consorzio, di fondamentale importanza, soprattutto con riferimento allo scenario dei servizi CUP, dove i fruitori sono, nella maggior parte dei casi, persone che già vivono situazioni di "forte stress emotivo". Il capire la loro percezione della qualità dei servizi erogati e le loro esigenze supporterà il Consorzio nella scelta delle strategie ottimali al fine di garantire una fruizione migliore dei servizi.

Gli strumenti di rilevazione pensati dal Consorzio sono i seguenti:

- **Questionario del Servizio**: trattasi di un questionario che sarà sottoposto periodicamente all'attenzione dei responsabili, i quali saranno chiamati a dare un giudizio per ogni servizio erogato. Il questionario è improntato sulla verifica della qualità del servizio reso, sulla puntualità ed esecuzione delle attività e sul personale;
- **Questionario Utenti**: anche in questo caso si tratterà di un questionario sul modello di quello del servizio, opportunamente modificato per quanto attiene la tipologia delle domande, che periodicamente sarà proposto agli utenti;

- **Scheda Reclami e Solleciti**: scheda che verrà predisposta e che sarà a disposizione per tutti gli utenti, e che servirà per evidenziare eventuali reclami o solleciti. Le schede saranno disponibili on-line sul Sistema Informatico proposto.

Nella composizione dei questionari è stato posto l'accento sulle seguenti aree:

- **relazionale**, che considera il rapporto tra gli utenti e il personale del call-center, quindi la cortesia, la competenza e la disponibilità dello stesso;
- **funzionale**, che attiene agli aspetti prettamente operativi del servizio, quindi il tempo di attesa per parlare con l'operatore, la capacità di risolvere il problema al primo contatto, la chiarezza delle risposte fornite;

- **tangibile**, relativa alla facilità di accesso al servizio, facilità di trovare il numero di telefono del call center o di avere informazioni sui servizi erogati dallo stesso.

Un'immagine del Questionario con i relativi contenuti è inserito nel paragrafo 2.2.5.4.1.1.6. Nell'ultima sezione vi saranno domande socio-demografiche per definire la tipologia dell'intervista. Oltre a tali tecniche di rilevazione della soddisfazione degli utenti, il Consorzio utilizzerà anche le più classiche interviste telefoniche. L'intervista viene condotta da un intervistatore telefonicamente ma, a differenza dei metodi tradizionali, l'operatore può gestire il colloquio ponendo le domande e registrandole direttamente sul sistema informatico. Tale metodo tradizionale apporta vantaggi dal punto di vista della rapidità nella raccolta dati e nella possibilità di raggiungere velocemente le persone anche in vaste aree geografiche.

2.2.4 Gestione degli aumenti di carico non prevedibili [ID 11]

Così come visto per gli aumenti di carico prevedibili, allo stesso modo la gestione degli aumenti di carico non prevedibili verrà effettuata applicando modalità operative e di controllo atte a minimizzare i rischi legati alla riduzione della qualità percepita dagli utenti. Resta valido quanto già definito nell'introduzione del capitolo dedicato agli aumenti di carico prevedibili, ovvero che le modalità operative e di controllo descritte di seguito trovano applicazione in tutti gli scenari possibili e individuati dall'Amministrazione Contraente, per i quali abbiamo già definito le caratteristiche principali al paragrafo 2.2.2.1, al quale si rimanda per evitare inutili ripetizioni. Resta inteso che, parimenti, le modalità operative adottate per minimizzare i rischi legati alla riduzione della qualità, trattate nei successivi paragrafi, anche se applicate a tutti gli scenari, avranno comunque degli elementi distintivi, che verranno specificatamente trattati in tabelle funzionali agli scenari. Si evidenzia che in questo capitolo, così come richiesto nella documentazione di gara, si descrivono le proposte organizzative e le soluzioni operative per gestire gli aumenti di carico non prevedibili con riferimento ai Servizi Operatore (gestione chiamate). Il Consorzio adotta soluzioni tecniche per gestire gli aumenti di carico prevedibili anche con riferimento ai Servizi a Supporto (integrazione infrastrutture tecnologiche): tali soluzioni vengono però approfonditamente trattate al Capitolo 3 dedicato, e in questo solo richiamate all'interno delle specifiche tabelle riepilogative. Si vuole precisare, come fatto al paragrafo precedente, che alcuni delle misure previste per la gestione degli aumenti di carico prevedibili saranno utilizzate anche per la gestione degli imprevisti, ma con modalità e dinamicità diverse di attivazione. Tutte le modalità di reperimento di operatori formati viste nel caso degli aumenti di carico prevedibili sono ovviamente valide anche per il caso di aumenti di carico non prevedibili (tranne per il Workforce Management che essendo uno strumento di pianificazione delle risorse per sua natura non può essere applicato per "arginare" situazioni non prevedibili). Come richiesto ogni modalità è anche associata ad ogni scenario di riferimento individuato all'interno della documentazione di gara. Analogamente a quanto detto nel paragrafo precedente è utile comunque definire, prima di entrare nel dettaglio delle sue applicazioni, le misure che saranno utilizzate, nel caso specifico che prevede l'attivazione di operatori, in questo caso, formati e non.

MISURE DI GESTIONE DI EVENTI NON PREVEDIBILI

MISURA DI GESTIONE	DEFINIZIONE
RIDONDANZA OPERATORI	Analogamente a quanto previsto per gli eventi prevedibili, la ridondanza degli operatori prevede di assegnare ad ogni team, in fase di dimensionamento, una percentuale di operatori maggiore rispetto a quelli effettivamente necessari per far fronte ad eventuali imprevisti.
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	Rappresenta una banca ore creata con gli operatori stessi in funzione delle proprie esigenze e disponibilità a modificare i propri turni. Tale misura permette di intervenire in maniera immediata senza alcuna modifica al servizio.
TASK FORCE "AUMENTI NON PREVEDIBILI"	È un team formato da operatori impiegati nel medesimo progetto/commessa degli operatori inbound che richiedono un supporto, ma impegnati su altri canali e attività meno che richiedono un minimo di formazione ed adeguamento per rispondere in maniera adeguata all'esigenza. Tale team entra in campo a seguito della saturazione della task force "aumenti prevedibili". In particolare verranno attivati, in ordine prioritario: <ul style="list-style-type: none"> • Telelavoro; • gli operatori di II Livello; • supervisore e/o altre figure responsabili secondo procedure definite di escalation;





MISURE DI GESTIONE DI EVENTI NON PREVEDIBILI

MISURA DI GESTIONE

DEFINIZIONE

OPERATORI JOLLY/RISORSE CONDIVISE	<ul style="list-style-type: none"> operatori specializzati; operatori di front office (dove previsto). <p>È un team di operatori impiegati su altre commesse che in caso di estrema necessità, potranno essere attivati per rispondere all'esigenza manifestata, con svolgimento di attività basilari che non richiedano una formazione mirata e specialistica.</p>
ATTIVAZIONE STRUMENTI TECNOLOGICI	<p>La Control Room, che rappresenta la funzione di supervisione e controllo in real time principalmente dell'andamento delle SR sia su canali sincroni che asincroni e dei fondamentali parametri del servizio, attiverà, in caso di emergenza, gli strumenti tecnologici a supporto (IVR, Call me back, ecc...).</p>
REPERIMENTO OPERATORI NON FORMATI	<p>In casi estremi, qualora ogni strumento impiegato non riesca a sopperire l'esigenza manifestata, verranno attivati operatori non formati, quindi sia provenienti da altre commesse sia impiegati in altre attività non similari a quelle richieste che attraverso l'assunzione di nuovo personale.</p>

2.2.4.1 Ridondanza degli operatori

Per la gestione degli aumenti di carico non prevedibili, di fondamentale importanza è sicuramente la ridondanza degli operatori che il Consorzio considera quando va a progettare l'organizzazione di ogni team di lavoro: infatti, il Consorzio persegue una copertura di presidio mediamente superiore a quanto strettamente necessario al trattamento dei volumi previsti, in maniera tale da assicurare in ogni momento la possibilità di incrementare il margine operativo del team di lavoro e gestire così aumenti di carico non prevedibili. Le motivazioni alla base di tale misura sono le stesse previste per il bilanciamento dell'occupazione del singolo operatore. In questo caso, oltre alla percentuale di occupazione viene considerato, in fase di pianificazione, anche un incremento % del numero di FTE tale da garantire la continuità del servizio anche in caso di imprevisto. Inoltre è utile ricordare che, come meglio descritto nel capitolo relativo all'infrastruttura messa a disposizione, tale ridondanza dell'operatore non è calcolata solo dimensionalmente ma anche logisticamente grazie alla presenza di diverse sedi distribuite sul territorio nazionale e sul lotto stesso che garantisce continuità anche in caso di eventi catastrofici.

La ridondanza degli operatori perseguita dal Consorzio è comunque una **ridondanza attiva** (quindi comprensiva del bilanciamento della % di occupazione già prevista in fase di pianificazione e dimensionamento), ovvero tutti gli operatori operano congiuntamente, ma ciascuno di essi è in grado di incrementare la propria mole di lavoro in modo da sopperire efficacemente ad eventuali aumenti di carico non prevedibile.

2.2.4.2 Modalità per il reperimento di operatori formati e non [ID 8]

Una volta definite le misure di cui alla tabella precedente, è necessario definire le modalità di attivazione di ogni misura, e quindi, di reperimento degli operatori formati e non attuando procedure di escalation in grado di non intaccare la qualità percepita e di conseguenza l'abbattimento del SLA concordato.

MODALITÀ DI REPERIMENTO DI OPERATORI FORMATI IN CASO DI AUMENTI DI CARICO NON PREVEDIBILI

MISURA DI GESTIONE	SCENARI DI RIFERIMENTO		
	COMUNE MEDIO/GRADE	SERVIZIO CUP	SOC. PARTECIPATA
RIDONDANZA OPERATORI	Come detto poche righe sopra, tale misura richiede il reperimento di risorse aggiuntive già pianificate in fase di dimensionamento. Quindi ogni operatore aggiuntivo previsto, essendo stato già considerato in fase di pianificazione e formato in fase di start-up sulle specifiche della commessa, sarà attivato in funzione delle esigenze di ogni Amministrazione e quindi indipendentemente dallo scenario.		
Disporre di un numero di operatori maggiore rispetto al necessario	<ul style="list-style-type: none"> Medesimo operatore impiegato nell'attività se ha manifestato disponibilità; Operatore di II livello che ha dato disponibilità; Operatore specializzato; supervisore e/o altre figure responsabili secondo procedure definite di escalation; operatore di Front Office (dove previsto). 		
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	<ul style="list-style-type: none"> Operatori impiegati su altri Servizi informativi per Comuni in relazione alla specializzazione necessaria (Inbound I livello, II livello, ecc...) 		
Avere ore aggiuntive e/o disponibilità a modificare turni.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento traffico sincrono del 30%; [ID8] IVR di rimando ai servizi automatici (web form, ecc..); Call me Back. 		
TASK FORCE "AUMENTI NON PREVEDIBILI"	<ul style="list-style-type: none"> Operatori impiegati su altri Servizi CUP in relazione alla specializzazione necessaria (Back Office, Operatori specializzati in servizi di prenotazione, ecc...) 		
Avere un gruppo di lavoro già incorporato per la gestione degli aumenti di carico	<ul style="list-style-type: none"> IVR di rimando ai canali asincroni; Call me Back. 		
OPERATORI JOLLY/RISORSE CONDIVISE	<ul style="list-style-type: none"> Operatori impiegati su altri Servizi per Società partecipate in relazione alla specializzazione necessaria (Inbound I livello, II livello, ecc...) 		
Avere operatori aggiuntivi per supportare negli aumenti di carico	<ul style="list-style-type: none"> Aumento traffico sincrono del 30% [ID8]; IVR di rimando ai canali asincroni; Call me Back. 		
ATTIVAZIONE STRUMENTI TECNOLOGICI	<ul style="list-style-type: none"> Aumento traffico sincrono del 30% [ID8]; IVR di rimando ai canali asincroni; Call me Back. 		
Attivazione strumenti tecnologici a supporto della gestione delle SR	<ul style="list-style-type: none"> Aumento traffico sincrono del 30% [ID8]; IVR di rimando ai canali asincroni; Call me Back. 		
REPERIMENTO OPERATORI NON FORMATI	Questa misura rappresenta il caso in cui ogni azione prevista non sia in grado di risolvere l'esigenza e quindi prevede l'attivazione di operatori impiegati in attività non assimilabili a quelle richieste e/o di procedure di selezione, reclutamento ed affiancamento di nuovo personale.		
Operatori aggiuntivi da formare ed inserire nel team di lavoro			

Dopo aver definito le modalità di reperimento del personale formato e non, per ognuna delle misure intraprese in funzione di ogni scenario di riferimento, è indispensabile, a nostro avviso, mostrare l'ordine prioritario delle stesse misure in caso di aumento di carico non prevedibile diverso da quello in caso di aumenti di carico prevedibili. Questo perché ogni misura adottata è associabile ad una efficacia in grado di non incidere, in ordine prioritario, sulla qualità percepita e di conseguenza sul SLA concordato. Inoltre, come richiesto, è utile associare tale parametro anche all'impatto in ordine di tempo sul quale ogni misura incide: breve (stesso giorno); medio (nella settimana); lungo (oltre la settimana). Per maggior chiarezza la matrice successiva ripercorre, quindi, tali parametri associandoli tra loro.

MATRICE RIEPILOGATIVA DELLE MISURE IN ORDINE DI PRIORITÀ DI ATTIVAZIONE E IMPATTO TEMPORALE (EVENTI NON PREVEDIBILI)

PRIORITÀ DI ATTIVAZIONE	MISURA DI GESTIONE	IMPAATO SULL'ARCO TEMPORALE		
		BREVE	MEDIO	LUNGO
EFFICACIA	2 RIDONDANZA OPERATORI	✓		
	1 FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	✓	✓	
	3 TASK FORCE "AUMENTI NON PREVEDIBILI"	✓		
	4 OPERATORI JOLLY/RISORSE CONDIVISE	✓		
	5 ATTIVAZIONE STRUMENTI TECNOLOGICI	✓		
	6 REPERIMENTO OPERATORI NON FORMATI	già presenti in organico	✓	✓
		da reperire sul mercato	✓	✓

Dopo aver fornito, nelle pagine precedenti, un quadro generale riepilogativo delle misure adottate per la gestione degli aumenti di carico non prevedibili e mostrato la loro interazione con i vari scenari, la relativa efficacia e l'impatto sull'unità di tempo, di seguito si è ritenuto opportuno descrivere dettagliatamente ogni misura adottata in termini di caratteristiche specifiche, modalità di previsione, modalità di attivazione, ecc...

2.2.4.2.1 Flessibilità e variazione/aumenti delle ore lavorate

Come abbiamo visto nel precedente paragrafo dedicato alla gestione degli aumenti di carico prevedibile, la massima flessibilità contrattuale degli operatori impiegati garantisce la possibilità di eseguire delle variazioni nei turni di lavoro, ovvero un aumento delle ore lavorate, che è uno degli strumenti principali per gestire efficacemente gli aumenti di carico, a maggior ragione quelli non prevedibili. La differenza dell'utilizzo di tale misura rispetto a quella per gestire gli eventi prevedibili, è nella procedura di escalation degli operatori da attivare. Quindi non ci soffermeremo nel ripetere le modalità di gestione dei turni già trattati nel paragrafo relativo agli eventi prevedibili, ma sulla difficoltà che si potrebbero incontrare nell'ottenimento di tale disponibilità da parte degli operatori. In questo senso, l'esperienza del Consorzio dimostra che la variazione dei turni di lavoro/aumento delle ore lavorate incontra meno difficoltà quando gli operatori percepiscono di prestare la propria attività in un clima aziendale fortemente collaborativo e costruttivo. Sulla base di tali considerazioni sono applicate delle soluzioni volte a far diventare l'Azienda non solo più solida, ma anche fonte di orgoglio per chi ne fa parte, ossia volte ad aumentare la disponibilità degli operatori e prevenire così aumenti di carico non prevedibili. Tali soluzioni sono descritte ampiamente nel paragrafo 2.2.1.2 relativo alle soluzioni per prevenire il turnover al quale si rimanda per un maggior dettaglio.

2.2.4.2.2 Task Force "Aumenti Non Prevedibili"

Per la gestione degli aumenti di carico non prevedibili, il Consorzio, per ogni team di lavoro, allo stesso modo degli aumenti di carico prevedibili, designa una **task force "Aumenti Non Prevedibili"**, formata da



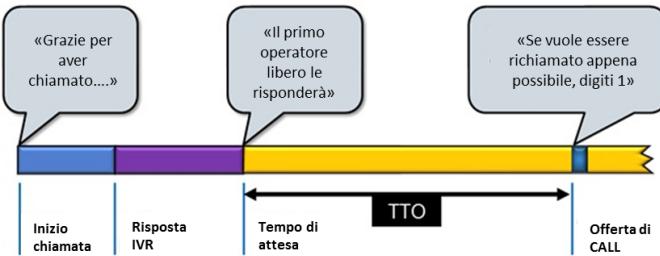
risorse di supporto che saranno identificate **tra le risorse già impegnate nella medesima commessa**, che saranno di sostegno al personale impiegato abitualmente per l'esecuzione delle attività. A differenza della task force prevista per gli eventi prevedibili, in questo caso cambia la procedura di escalation degli operatori attivabili che, quindi, attiverà in ordine prioritario, operatori con skill sempre meno assimilabili a quelle che richiede l'imprevisto.

2.2.4.2.3 Operatori jolly/Risorse condivise

La continuità e completezza del servizio da prestare con regolarità, a garanzia di una qualità costante delle prestazioni, possono essere compromesse da aumenti di carico non prevedibili, con un impatto sul breve (stesso giorno), medio (nella settimana) o lungo periodo (oltre la settimana). Per far fronte a queste eventuali necessità e gestire così al meglio tali aumenti di carico, il Consorzio mette a disposizione dell'appalto degli **operatori jolly/risorse condivise** da attivare a supporto degli operatori abitualmente impiegati. Questi addetti (che sono impegnati part time per svolgere il servizio per conto di altre Amministrazioni Contraenti) verranno chiamati a supporto degli addetti operativi nei **periodi di picco imprevisto** e saranno rapidamente formati sulle principali caratteristiche del servizio, così da essere **immediatamente operativi**, qualora ve ne fosse bisogno. Verranno edotti in modo particolare su:

- tipologia di richieste a cui dovranno far fronte;
- tipologie di servizi svolti dall'Amministrazione Contraente;
- livelli di servizio da garantire.

2.2.4.2.4 Attivazione strumenti tecnologici



La Control Room, che rappresenta la funzione di supervisione e controllo in real time principalmente dell'andamento delle SR sia su canali sincroni che asincroni e dei fondamentali parametri del servizio, attiverà, in caso di emergenza, gli strumenti tecnologici a supporto (IVR, Call me back, ecc.). In relazione agli scenari di riferimento è possibile prioritizzare gli strumenti tecnologici da attivare in funzione del fenomeno in corso di accadimento (coda piena, telefonate perse, ecc.). Tra le varie soluzioni tecnologiche saranno messe in campo in ordine prioritario le misure sempre nell'ottica di minimizzare il più possibile l'impatto sul SLA concordato e di conseguenza sulla qualità percepita. Una delle soluzioni più efficaci per ovviare alla problematica di gestione degli aumenti di carico non prevedibile è quella di attivare il sistema di IVR per rimandare l'utente ai diversi strumenti previsti dalla singola commessa in funzione dello scenario di riferimento. Si tratta di una funzione che offre all'utente in attesa al telefono, la possibilità di "farsi richiamare" da un operatore entro un lasso di tempo pre-stabilito o re-invia agli strumenti

di web-form eventualmente previsti (ad esempio nel caso di un servizio CUP). Di seguito un esempio di una telefonata con la funzione "call me back" attivata:

- **Inizia la telefonata:** l'utente ascolta il messaggio di benvenuto del Contact Center;
- **Interazione tramite IVR** con l'elenco delle opzioni per l'utente in base alle sue necessità (servizio clienti, contabilità, tariffe, ecc.);
- **Tempo di attesa** detto anche **TTO** (*Time Till Offer*), ovvero il lasso di tempo che intercorre tra l'interazione IVR e l'offerta di call-back;
- **Parte il processo di call-back** esattamente nel momento in cui il cliente ascolta il messaggio nel quale gli viene offerta tale opzione, ad esempio:
 - "se non vuole rimanere in attesa digit 1 e verrà ricontattato entro X minuti da un nostro operatore".

Inoltre si sottolinea che tra gli strumenti tecnologici attivabili il Consorzio prevede anche, in via prioritaria tra i diversi strumenti, l'ampliamento del valore percentuale di **aumento del traffico sincrono del 30%** al fine di garantire il mantenimento dei SLA previsti [ID 8].

2.2.4.2.5 Reperimento di operatori non formati

Prima di entrare nel dettaglio delle modalità di reperimento di operatori non formati, è bene definire cosa intende il Consorzio per "operatore non formato". Infatti, con riferimento a tali operatori il Consorzio è solito identificare due categorie:

- **operatori non formati già presenti nell'organico del Consorzio:** operatori già alle dipendenze del Consorzio non formati sulle specificità delle singole Amministrazioni Contraenti;
- **operatori non formati da reperire sul mercato:** operatori da assumere, per i quali dovrà essere avviato tutto l'iter formativo aziendale, dettagliato al paragrafo 2.2.8.

Nella prima categoria troviamo principalmente risorse che, seppur impiegate in altre commesse, potranno intervenire nel presente appalto in caso di assenze improvvise di personale e/o aumenti di carico non prevedibili, non essendo impiegati al 100% nelle altre commesse e avendo quindi a disposizione delle ore tali da rispettare le prescrizioni dei contratti CCNL. Con riferimento a tali addetti non impiegati al 100%, infatti, il Consorzio redige un programma mensile delle presenze, che contiene in particolare:

- Il monte ore effettivo del mese;
- L'organico effettivo mensile;
- Il monte ore medio mensile per ciascun addetto;
- Il numero di addetti assenti per ogni mese;
- Il numero di addetti in sostituzione per ogni mese;
- Il valore medio dei dati di cui sopra.

Grazie a queste informazioni, il Consorzio è in grado di definire un **quadro di disponibilità** degli operatori non formati, che tenga conto anche delle prevedibili assenze che si verificheranno, in modo da assicurare un determinato numero di operatori non formati disponibili, che **assicuri una copertura di personale capace di far fronte ad aumenti di carico non prevedibili o situazioni critiche**.

Per quanto riguarda invece la seconda categoria, il Consorzio, avendo un'esperienza plurennale nel settore dei Contact Center, può vantare accordi con diverse società specializzate (Manpower, Start People, Adecco, ecc.), che le forniscono un fondamentale supporto nel reperimento di operatori non formati, velocizzando notevolmente tutto il processo. Onde evitare inutili ripetizioni si rimanda al paragrafo relativo all'intero processo di assunzione e formazione di nuovi operatori. Si segnala che, nella fase propedeutica all'avvio del servizio per ogni Amministrazione Contraente, il Consorzio, preventivamente, avvierà un processo di selezione volto ad individuare quegli operatori che potranno essere assunti nel caso di necessità. Tali operatori saranno inseriti all'interno di uno specifico database, da cui il Consorzio potrà attingere per reperire operatori non formati ma che abbiano già superato il colloquio conoscitivo/attitudinale e siano stati giudicati idonei all'assunzione.

2.2.4.3 Tempi di adeguamento ipotizzabili e percentuali di volumi gestibili

La tabella successiva mostra i tempi di adeguamento di ogni misura attivabile e la percentuale dei volumi gestibili. Si vuole precisare che i numeri inseriti sono numeri medi ipotizzati in funzione di dati medi storici. In particolare per volume gestibile si è intesa la percentuale di volume del picco gestito dall'attivazione della singola misura.

TEMPI DI ADEGUAMENTO E PERCENTUALI DI VOLUMI GESTIBILI PER LE MISURE DI GESTIONE DI EVENTI NON PREVEDIBILI

PROCESSI/STRUMENTI	SCENARI						
	COMUNE MEDIO/GRANDE		SERVIZIO CUP		SOC. PARTECIPATA		
	Tempi	Volumi (%)	Tempi	Volumi (%)	Tempi	Volumi (%)	
RIDONDANZA OPERATORI	Immediata	70 %	Immediata	70 %	Immediata	70 %	
FLESSIBILITÀ E VARIAZIONE/AUMENTO ORE LAVORATE	Entro 30 minuti	50 %	Entro 30 minuti	40 %	Entro 30 minuti	50 %	
TASK FORCE "AUMENTI NON PREVEDIBILI"	Entro 45 minuti	30 %	Entro 45 minuti	30 %	Entro 45 minuti	30 %	
OPERATORI JOLLY/RISORSE CONDIVISE	Entro 60 minuti	10 %	Entro 60 minuti	5 %	Entro 60 minuti	10 %	
ATTIVAZIONE STRUMENTI TECNOLOGICI	Immediata	100 %	Immediata	40 %	Immediata	100 %	
ATTIVAZIONE OPERATORI NON FORMATI	già presenti in organico	Entro 2 ore	100 %	Entro 4 ore	100 %	Entro 2 ore	100 %
	da reperire sul mercato	Entro 3 giorni	100 %	Entro 3 giorni	100 %	Entro 3 giorni	100 %

2.2.4.4 Processi e strumenti per il monitoraggio di eventuali peggioramenti della qualità erogata

Come già accennato al paragrafo 2.1, i processi e gli strumenti per il monitoraggio di eventuali peggioramenti della qualità erogata, in occasione di **aumenti di carico prevedibili**, sono validi anche per monitorare il servizio in occasione di aumenti di carico **non prevedibili**. Si rimanda dunque al già citato paragrafo per evitare inutili ripetizioni.

2.2.5 Gestione dei reclami [ID 12]

Le soluzioni adottate dal Consorzio per gestire i reclami degli utenti dei servizi rientrano nell'ambito di applicazione della normativa UNI ISO 10002:2006 "Gestione per la qualità – Soddisfazione del cliente - Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni". Il testo è orientato ai seguenti aspetti del trattamento dei reclami:

- migliorare la soddisfazione del cliente attraverso la creazione di un ambiente orientato alla clientela ed aperto alle informazioni di ritorno;
- fornire ai clienti un processo di trattamento dei reclami aperto, efficace e facile da utilizzare;





- risolvere i reclami ricevuti ed aumentare le capacità dell'organizzazione nel migliorare i propri prodotti ed i servizi al cliente;
- coinvolgere e impegnare la direzione attraverso un'adeguata acquisizione e utilizzo delle risorse;
- riconoscere e prestare attenzione alle esigenze e alle aspettative di chi reclama;
- analizzare e valutare i reclami per migliorare la qualità del prodotto/servizio;
- eseguire un audit del processo di trattamento dei reclami;
- riesaminare l'efficacia ed efficienza del processo di trattamento dei reclami.

Nel presente paragrafo vengono, pertanto spiegate le metodologie e le soluzioni adottate per l'implementazione delle azioni correttive e preventive di gestione dei reclami (sia inerenti i servizi della PA sia inerenti il Contact Center stesso), seguendo quelli che sono i dettami della norma sopracitata. Inoltre, per rispondere a quanto richiesto dalla documentazione di gara e per rendere più fruibile il contenuto, i paragrafi seguenti sono stati suddivisi negli elementi di valutazione, ossia:

- **Processi per la ricezione e classificazione dei reclami;**
- **Modalità e strumenti per l'analisi dei reclami ricorrenti;**
- **Criteri di rintracciabilità e percorso dei reclami;**
- **Processi atti a minimizzare eventuali reclami ricorrenti identificati.**

2.2.5.1 Processi per la ricezione e classificazione dei reclami

2.2.5.1.1 Processi per la ricezione dei reclami

La gestione dei reclami rientra nella rilevazione della soddisfazione del servizio e riguarda sia quanto percepito dagli utenti nei confronti dell'Amministrazione (e del Contact Center) e sia quanto percepito dall'Amministrazione stessa nei confronti del servizio di Contact Center. I reclami potranno essere inviati al Contact Center sia attraverso tutti i canali messi a disposizione degli utenti esterni, sia attraverso opportune schede (Schede dei Reclami) che il Consorzio renderà disponibili all'utenza in modalità cartacea in appositi Box Service siti presso le PA e on-line. **Tutti i reclami pervenuti (con qualsiasi mezzo) saranno registrati in tempo reale sul sistema informatico (per quelli fatti attraverso le schede nei box service il Consorzio provvederà alla loro raccolta e registrazione).** Il Contact Center sarà gestito da personale in grado di valutare le richieste di reclamo pervenute, di amministrare le segnalazioni, di fornire chiarimenti e informazioni relativi ad essi e di smistare la segnalazione pervenuta al Supervisore e al Responsabile del Servizio, che contatterà l'Amministrazione in caso di reclamo rivolto ai servizi erogati dalla stessa, o attuerà processi di risoluzione degli stessi se relativi al servizio di Contact Center. Di seguito si sintetizza il processo di ricezione del reclamo tramite il canale telefonico.

PROCESSO DI RICEZIONE TRAMITE CANALE TELEFONICO

		DESCRIZIONE
1	UTILIZZO DI SISTEMI AUTOMATICI DI RIPOSTA (IVR) E ALTRI SUPPORTI TECNOLOGICI.	<p>Tramite l'IVR l'utente potrà accedere al servizio reclami grazie ad un tasto specificamente assegnato. Se l'utente chiama da un numero già registrato nel CRM, il Sistema Informatico riconoscerà l'utente ed assegnerà ad esso un Codice chiamata. Tramite il codice assegnato all'utente e alla chiamata, l'utente stesso potrà monitorare lo stato del reclamo, accedendo ad uno spazio a lui dedicato on-line (processo di versioning). Il Motore Routing Multicanale indirizzerà il reclamo all'operatore competente (Skill base routing).</p>
		VANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione delle chiamate di entrata con possibilità di gestione dei reclami in maniera separata; • Automatizzazione dei processi legati all'invio e alla ricezione di chiamate; • Semplificazione delle azioni per accedere alle funzionalità estese delle centrali telefoniche (deviazione di chiamata, risposta per assente, attivazione/disattivazione di servizi particolari, individuazione del primo operatore libero); 		<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei tempi di attesa; • Riduzione della possibilità di errori; • Notevole aumento della velocità di gestione del traffico in entrata o in uscita, grazie alla simbiosi delle applicazioni CTI con i più diffusi manager di contatti sul mercato.
2	GESTIONE DEI RECLAMI CONTACT CENTER INBOUND /OUTBOUND	<p>Grazie alla gestione inbound e outbound, il Contact Center potrà gestire i reclami sia con chiamate in entrata che in uscita. L'Utente viene messo in contatto con il primo operatore libero o viene messo in lista per essere ricontattato (grazie alle funzioni di call back system). Il Sistema Informatico è in grado di restituire all'operatore una lista di chiamate da effettuare predisposte in ordine di registrazione (data e ora) e per tipologia (Reclami CC e Reclami PA). La gestione delle richieste in outbound è comunque subordinata alla scelta dell'utente che potrà scegliere di rimanere in attesa e parlare direttamente con il primo operatore libero.</p> <p>Inoltre, la gestione outbound potrà essere svolta nel caso di esito negativo di una campagna di soddisfazione; in questo modo, l'utente entrando in prima persona nel processo di gestione "reclami", si sentirà coinvolto ed ascoltato dal CC e, pertanto anche dalla PA.</p>
		VANTAGGI
<p>L'intento del Consorzio è quello di velocizzare il servizio di Contact Center per le richieste di emergenza e servizi (gestite tramite servizio inbound) gestendo le richieste di reclami tramite il servizio outbound.</p>		
3	GESTIONE DELLA CHIAMATA	<p>Nel caso di un sovraccarico di chiamate, l'Utente viene messo in coda.</p> <p>L'IVR comunica all'Utente quante persone lo precedono e i tempi di attesa stimati sulla base della tipologia di richieste in coda (i tempi di attesa con il numero di persone che lo precedono vengono comunicati aggiornati ogni 30 secondi).</p> <p>In caso l'Utente reputi la propria richiesta di reclamo non urgente può digitare lo 0 per essere ricontattato dal Contact Center.</p> <p>L'Operatore che prende in carico la richiesta conduce l'intervista per la valutazione del reclamo e della relativa priorità.</p>

Tramite le diverse modalità di interfaccia stabilite con l'AC (Interfaccia Sito Amministrazione, Interfaccia Sito Fornitore o Interfaccia Servizio di CC) e i widget messi a disposizione, l'utente potrà accedere ad altri canali per poter avanzare un reclamo. Di seguito si descrivono tali canali e il relativo processo di ricezione.

PROCESSO DI RICEZIONE TRAMITE ALTRI CANALI

WEB CHAT	Attraverso la "web chat" l'utente potrà comunicare il reclamo direttamente ad un operatore grazie ad uno spazio per il dialogo testuale riservato ad ogni singola conversazione.
VIDEO CHAT	Attraverso la "Video chat" è possibile avanzare un reclamo con l'ausilio di messaggi video e vocali. Tale metodologia è particolarmente utile ai fini di rendere accessibile il servizio ad ogni categoria di utenza, soprattutto a quella svantaggiata, per esempio i messaggi video potranno essere un sostegno per l'utenza ipovedente e i messaggi vocali per l'utenza ipovedente.
APPLICAZIONE DEL CC	L'applicazione del servizio presenterà una sezione dedicata al reclamo. L'utente potrà accedervi e inviare la motivazione del reclamo tramite il proprio smartphone.
SOCIAL NETWORK (TWITTER E FACEBOOK)	L'utente potrà avanzare un reclamo tramite le pagine social del Contact Center sia in forma pubblica che privata. Il social invierà automaticamente al Contact Center i riferimenti e le informazioni correlate al post. La gestione del contatto attraverso il motore di routing del Contact Center ne consente il tracciamento.
SCHEDA RECLAMI	La scheda solleciti e reclami è una scheda che verrà predisposta e che sarà a disposizione per tutti gli utenti, e che servirà per evidenziare eventuali reclami o solleciti. Le schede saranno disponibili presso dei box service (o postazioni totem), in cui l'utente potrà trovare il modello, assolutamente anonimo, compilarlo sul posto ed inserirlo in un apposito contenitore e saranno disponibili on-line sul Sistema Informatico proposto. Si vuole sottolineare che il Consorzio, oltre la scheda reclami, metterà a disposizione dell'Utente dei questionari sulla customer satisfaction relativi al servizio di CC (e qualora l'Amministrazione non ne abbia già uno anche relativi ai servizi della PA). In questo modo chiedendo preventivamente all'utente il livello di soddisfazione, nel caso ci siano degli aspetti non soddisfacenti il Consorzio potrà intervenire prima che tale aspetto diventi causa di reclamo e di insoddisfazione per l'intera clientela.
RECLAMI PERVENUTI DAI CANALI DELL'AMMINISTRAZIONE	Anche la stessa Amministrazione avanza reclami riguardanti la gestione del CC. Il Consorzio renderà disponibili agli Utenti Responsabili o Abilitati dell'Amministrazione dei canali (sincroni e asincroni) ad hoc, ossia una corsia preferenziale rispetto ai contatti resi agli utenti esterni. I Reclami ricevuti dall'Amministrazione verranno gestiti direttamente dal Team Leader o dal Supervisore e nei casi più gravi dal Responsabile del Servizio di Contact center. La risoluzione degli stessi verrà concordata direttamente con l'utente che ha avanzato il reclamo. In base alla difficoltà si deciderà se procedere tramite il canale telefonico o attraverso un incontro con le figure interessate dell'Amministrazione e del Consorzio.

Fermo restando tutte le tecnologie utilizzate e descritte precedentemente, si specifica che il Consorzio potrà gestire i reclami, come tutte le richieste avanzate al CC, senza l'utilizzo di particolari tecnologie, favorendo il contatto diretto con l'operatore. In questo modo si soddisferanno le particolari esigenze di alcune PA (quali per esempio lo 060606) che preferiscono non utilizzare mezzi tecnologici.

2.2.5.1.2 Classificazione dei reclami

Qualsiasi sia il mezzo con il quale l'utente avanza un reclamo, l'operatore del Contact Center sarà perfettamente in grado di gestirlo. Gli operatori, pertanto, una volta ricevuto un reclamo, avranno gli strumenti idonei per classificare e gestire lo stesso, assegnando un livello di priorità in base alla gravità del reclamo. Si vuole specificare che nel caso il reclamo sia fatto direttamente con l'utente (via telefono, web chat, ecc...) la



registrazione e classificazione verrà condotta in contradditorio con l'utente stesso, nel caso il reclamo sia gestito tramite i servizi Online, l'utente stesso potrà assegnare la classificazione grazie ad una "form" preimpostata dove si potranno inserire dati specifici. Una volta ricevuto il reclamo, il processo di classificazione e gestione è illustrato come segue.

- L'operatore classifica il reclamo come **"Reclamo PA"** o **"Reclamo CC"** a seconda dell'erogatore a cui è rivolto e i dati relativi al Contact Center (presidio, indirizzo, codice, ecc.) e i dati relativi alla PA (tipologia di amministrazione, indirizzo, reparto, ecc.);
- Come **seconda classificazione**, l'operatore assegna al reclamo una ulteriore catalogazione a seconda del servizio a cui si riferisce:
 - **Per esempio per quanto riguarda i servizi erogati dal CC:**
 - Problemi nel **contattare il Contact Center** (canali, servizi, tempi di attesa);
 - Problemi legati alla **mancanza di certezza di presa in carico delle richieste** da parte dell'operatore;
 - Problemi legati alle **risposte rese dagli operatori**;
 - Problemi di **comunicazione** (scarsa cortesia, evasività, non chiarezza, servizi per categorie svantaggiate – ipovedenti e non vedenti).
 - **Per esempio per quanto riguarda i servizi erogati dalla PA:**
 - **Proposte** (segnalazioni aventi per oggetto suggerimenti alle Amministrazioni sia in campo organizzativo che normativo);
 - **Comunicazione con i cittadini** (nelle quali il cittadino lamenta difficoltà di accesso a informazioni o servizi erogati da operatori "sportelli" virtuali o telefonici della PA);
 - **Proteste** (prevolentemente orientate a informare il Contact center in merito a generici o specifici malfunzionamenti della PA);
 - **Aree di miglioramento** (segnalazioni volte a superare casi di lentezze, inefficienze o errori imputabili alla PA).
- L'operatore verifica che il reclamo sia pertinente ai servizi erogati e si accerta della sua validità, contemporaneamente identifica se il reclamo sia presente tra una classifica di principali cause di insoddisfazione e lamentela degli utenti;
- Nel caso in cui dalla verifica suddetta emergesse che non vi sono stati errori e che l'oggetto del reclamo risponde ai requisiti dettati dai servizi erogati, l'operatore del Contact Center provvederà a ricontattare l'utente dando spiegazioni inerenti l'oggetto di reclamo (gestione outbound), oppure risolverà con lo stesso utente il reclamo (gestione inbound);
- Nel caso in cui la situazione denunciata rientri in un caso noto e ricorrente, gli operatori del Contact Center provvederanno a dare informazioni all'utente circa il motivo della situazione e nel contempo il Consorzio si attiverà per risolvere le cause che comportano detta condizione (nel caso di reclamo circa i servizi del CC) o ad informare l'Amministrazione (nel caso di reclamo circa i servizi della PA). Si vuole specificare che anche i casi noti non verranno gestiti in modo automatico con risposte precostruite, perché il Consorzio ci tiene al contatto diretto con l'utente, soprattutto per casi delicati come quelli relativi ai reclami;
- Nel caso in cui la situazione denunciata è riferita ad un caso straordinario, non verificatosi prima, l'operatore del Contact Center, provvederà a classificarlo e contatterà immediatamente i Responsabili sopradescritti affinché si attivi il processo di risoluzione immediata dello stesso. Per i casi non noti, l'operatore avrà la possibilità di classificare il reclamo con ulteriori parametri, ossia:
 - **Utente critico** (si segnalieranno tutti i casi in cui l'utente si pone in modo polemico);
 - **Utente proattivo** (si raccoglieranno tutte le soluzioni migliorative avanzate dagli utenti stessi);
- Nello specifico, come detto precedentemente, in base alla tipologia di reclamo, l'operatore stimerà dei tempi di priorità di risoluzione, il Sistema Informatico aggrega i reclami secondo livello di criticità assegnato dall'operatore.

Si vuole tuttavia specificare che, se il Contact Center riceve numerosi solleciti/reclami relativi alla stessa attività, dallo stesso utente e/o da diversi utenti, il Contact Center valuterà la possibilità di aver condotto in modo non efficiente l'intervista per la valutazione della priorità della richiesta e di non aver tenuto conto di tutte le possibilità di disagio che l'evento può causare all'Utenza oppure la possibilità che siano sopravvenute ulteriori situazioni che hanno aggravato l'evento precedentemente valutato. **Per cui il Contact Center considererà il caso di ricondurre l'intervista.** In questo caso l'intervista sarà condotta direttamente da un Team leader o da un supervisore. Si vuole specificare, inoltre, che per ogni ticket verranno registrati, oltre quanto già detto, i seguenti dati:

- **Data e ora della segnalazione** (gg/mm/aa/- HH:mm);
- **Stato** (es. Aperto, in lavorazione, Chiuso dall'Operatore XXX, Assegnato a XXX, In carico all'Amministrazione, Chiuso dall'Amministrazione, ecc.);
- **Codice identificativo della risorsa coinvolta** (Operatore, Team Leader, Supervisore; ecc. . .)
- **Misure adottate.**
- **Codice identificativo Utente e Chiamata.**

2.2.5.2 Criteri di rintracciabilità e percorso dei reclami

2.2.5.2.1 Criteri di rintracciabilità

Come detto, il servizio di Contact Center prevede che qualsiasi reclamo ricevuto sia raccolto e classificato sul Sistema Informatico, in ogni momento sarà possibile verificare la situazione del reclamo avanzato. L'Amministrazione Contraente, grazie a credenziali di accesso personalizzate, potrà entrare nella sezione dedicata al monitoraggio del servizio, nella quale troverà anche la storia dei reclami ricevuti. Grazie ad un sistema di filtri potrà identificare la categoria di reclamo che vuole monitorare e grazie ad un sistema di aggregazione dati, potrà estrapolare report relativi ai reclami ricevuti.

L'Amministrazione Contraente potrà rintracciare i reclami per diverse categorie di classificazione sopra descritte che si riassumono di seguito:

- | | | |
|---------------------------|------------------------------|--|
| • Reclami CC/PA | • Servizi erogati CC/PA | • Per la PA sarà presente anche una sezione relativa al reparto e/o alla struttura |
| • Reclamo fondato (sì/no) | • Reclamo ricorrente (sì/no) | • Tipologia di utente (interno/esterno, anagrafica utenti; polemico/proattivo); |
| • Data e ora | • Codice ID risorsa | • Stato |
| | | • Misure adottate |

Grazie al sistema di filtri l'utente potrà per esempio estrarre un report contenente tutti i reclami ricevuti in un determinato mese, che siano fondati e noti. Per ogni categoria potrà estrarre il numero, la percentuale, il livello di KPI raggiunto e report analitici. Nonché, sarà possibile estrarre report sulle interviste condotte dagli operatori. Inoltre, ogni reclamo sarà identificato grazie ad un codice, che permetterà la ricerca del reclamo specifico con facilità.

2.2.5.2.2 Percorso dei reclami

I reclami, come ogni servizio erogato dal Contact Center, verranno gestiti interamente sul Sistema Informatico. Come richiesto dalla documentazione di gara, l'operatore informa l'Amministrazione dei reclami ricevuti entro cinque giorni lavorativi dal ricevimento della segnalazione, attraverso comunicazione scritta. **Di seguito si descrive il percorso dei reclami attraverso il Sistema Informatico:**

- raccolta delle richieste dall'Utente Abilitato, attraverso i vari canali di comunicazione predisposti;
- generazione di un codice identificativo del reclamo (da comunicare all'Utente come riferimento per la sua richiesta);
- il Sistema Informatico gestisce la procedura dell'intervista, suggerendo a step le domande che l'Operatore espone all'Utente per l'identificazione del livello di priorità del reclamo, l'Operatore può scegliere se condurre il test manualmente oppure in modo automatico;
- registrazione dell'intervista relativa al reclamo sul sistema informatico;
- gestione tempestiva dei reclami urgenti, che vengono trasmessi immediatamente ai Responsabili relativi;
- registrazione del reclamo e generazione del tempo di evasione della pratica da parte del Sistema Informatico;
- inserimento del reclamo in una lista di pratiche da evadere in una determinata data;
- invio lista all'operatore assegnato;
- risoluzione della pratica reclami (smistamento alle figure responsabili, registrazione sul sistema informatico, chiusura).
- riscontro con l'utente, chiusura dell'esigenza e valutazione del grado di soddisfazione.

Come detto, l'operatore assegnerà al reclamo un Codice Identificativo che verrà fornito al utente che ha avanzato il reclamo. Il Consorzio, ritiene che consentire all'utente di avere sempre in evidenza il reclamo effettuato, contribuisca a far apprezzare all'utente la responsabilità con cui il servizio è svolto e la disponibilità da parte del servizio di ascoltare e accogliere in continuazione le sue segnalazioni. **Questo tipo di approccio fa sì che gli utenti, grazie ad un processo di fidelizzazione, passano sempre di più dall'essere "clienti polemici" a "clienti proattivi".** Il modello organizzativo per la gestione dei reclami è organizzato su più gradi di responsabilità ed ogni figura coinvolta sarà perfettamente in grado di gestire il reclamo pervenuto grazie alla formazione erogata.



2.2.5.4.1.1.1 Azioni intraprese dal Team Qualità

Il Processo di Qualità (a carico del Team Qualità e del responsabile del Servizio di Contact Center) è mirato appositamente alla verifica preventiva e sul campo delle azioni che possono determinare una non conformità, di seguito si descrivono nel dettaglio le azioni intraprese dal Team:

- verifiche ispettive propedeutiche ed incentrate sull'individuazione di fenomeni o comportamenti che, se perseverati, possono determinare la non conformità, oppure le azioni di reclamo;
- definizione e monitoraggio costante degli indicatori di servizio secondo il principio di Donabedian (struttura — processo — esito) atti a garantire nella sua interezza l'erogazione di un servizio efficace ed efficiente;
- azioni organizzative in contraddittorio con il responsabile del Servizio e gli esperti della Formazione di Monitoring and Coaching degli operatori atte ad individuare sul campo lagune formative o comportamenti operativi anomali che possono determinare un reclamo;

Le verifiche ispettive vengono programmate durante tutto l'esercizio del servizio distinguendo due fasi: la fase di pre-verifica e la fase di verifica vera e propria, soggetta all'emissione di non conformità ed alla definizione del piano di rientro della non conformità. La fase di pre-verifica è un'azione preventiva di importante rilievo atta ad evitare l'emissione della Non Conformità; in tale fase, il Team Qualità effettua, di fatto, una verifica vera e propria di tutti gli aspetti contenuti nel Piano della qualità, coinvolgendo il Responsabile del Servizio e verificando tangibilmente gli output (le deliverable cartacee e non solo) attese; durante le verifiche preventive si effettuano anche i sopralluoghi presso i luoghi di lavoro, per la rilevazione degli indicatori "in loco". A valle della verifica preventiva viene redatto un verbale sottoscritto dai Responsabili del Servizio dove si evidenziano le "osservazioni" o punti critici dove, in assenza di intervento correttivo, si rischia la non conformità o il reclamo. Tra le osservazioni vengono anche annotate i suggerimenti migliorativi od evolutivi che, sebbene non comportino la non conformità, possono procurare un miglioramento complessivo nell'erogazione del servizio. Le visite ispettive di pre-verifica vengono calendarizzate e comunicate ad inizio anno, con una frequenza variabile e in funzione delle necessità della commessa. Le verifiche ispettive vere e proprie proseguono l'iter della pre-verifica, ovvero, innanzitutto si osserva se le annotazioni sono state sanate/implementate e quali sono le variazioni avvenute dall'ultimo controllo, implementando nuovi check laddove necessario. A quel punto, le non corrispondenze con rispetto al Piano della Qualità vengono sanzionate con le non conformità, ovvero con il report delle evidenze non corrette e che devono obbligatoriamente essere sanate nei tempi indicati. In caso di non conformità e superato il tempo di risoluzione della non conformità, si effettua l'ultimo controllo di risanamento della stessa, e delle azioni correttive e strutturali messe in azione per evitare possibili ricadute. Tutto il processo qualitativo (calendari, relazioni, interventi, piani di miglioramento, ecc.) vengono archiviati sui sistemi aziendali e sono usati per valutare il trend di andamento del servizio.

2.2.5.4.1.1.2 Azioni di Monitoring and Coaching

Un vero e proprio "sforzo organizzativo" continuativo durante tutta la durata del servizio, che permette di attuare un vero e proprio insieme di azioni di assistenza agli operatori. Il **Coaching** si concretizza come un intervento formativo ad alta personalizzazione, gestito dal Responsabile del Servizio (supportato da personale specializzato Team Qualità ed Esperto Formazione) e indirizzato ad una persona o ad un gruppo di massimo 3 persone, che consente di intervenire con precisione, attraverso l'osservazione diretta, sul gap tra i comportamenti attesi e quelli intrapresi. Gli interventi di affiancamento possono essere accompagnati dalla stesura di un piano d'azione in cui si concordano le competenze da rafforzare e si definiscono le azioni concrete per raggiungere livelli prestazionali più elevati. Un metodo per individuare le opportunità di miglioramento e le azioni per ottenerlo è quello di programmare delle riunioni con il team (colloquio di gruppo), in cui affrontare le tematiche più pungenti, ma dar anche modo al gruppo di esprimersi come tale, per poterne analizzare le dinamiche. Si prevedono anche momenti di incontro privato tra il >Responsabile del Servizio (o Supervisore) ed operatore (colloquio individuale): per analizzare il suo rendimento e fare il punto, sia sottolineando temi da approfondire sia aspetti su cui l'operatore offre il meglio di sé o è notevolmente migliorato nel tempo (Feedback positivo=incenitivo).

2.2.5.4.1.1.3 Azioni di "Knowledge management"

Per ridurre gli errori degli operatori, fornire un servizio standardizzato ed uniforme, avere certezza delle prassi in vigore per la gestione operativa dei servizi e condividere in tempo reale informazioni aggiornate, risulta di importanza centrale disporre di procedure e documentazione correlata (disposizioni, istruzioni operative, norme, linee guida, ecc.) semplici, sempre aggiornate ed alimentate con costanza. Per fare ciò, la scrivente mette a disposizione tecniche di Knowledge Management ed un sistema di gestione della conoscenza e dei contenuti (Content management system — CMS) che, dall'avviamento del servizio, sarà progressivamente alimentato con tutti i contenuti informativi specifici e necessari per l'erogazione del servizio. Di fatto, tale strumento, si è arricchito ed ampliato sino a diventare un repository storizzato delle principali problematiche riscontratesi nelle diverse attività erogate ed è, quindi, già in grado di fornire le relative risposte: una Knowledge Base che rappresenta una vera e propria raccolta categorizzata di risposte alle domande più frequenti (FAQ). Le informazioni contenute nel CMS vengono tipicamente raggruppate su due livelli, ad alta e bassa permanenza. Sono ad alta permanenza le istruzioni che vengono impostate in relazione alla modalità standard di erogazione di un determinato servizio, mentre si considerano a bassa permanenza le temporanee modifiche alle istruzioni della durata di qualche giorno (ad esempio per temporanee ed improvvise per malfunzionamento delle apparecchiature tecniche). La disponibilità di procedure standardizzate scritte e di informazioni ben strutturate, messe a disposizione attraverso il CMS, consente una sensibile riduzione tanto degli errori quanto dei tempi operativi e permette ad ogni operatore di consultare/collaborare, con i dovuti permessi e workflow, nella creazione del patrimonio informativo necessario all'erogazione del servizio. Tra la prevenzione rientra, altresì, la distribuzione (attraverso il CMS) delle Procedure di erogazione dei servizi e dei manuali di operazioni "critiche" o soggetto maggiormente agli errori ed ai reclami.

2.2.5.4.1.1.4 Soluzioni processuali informatiche sul motore semantico ontologico

Il motore **semantico ontologico SLR**, consente di analizzare il reclamo in tempo reale, al momento della segnalazione da parte dell'utente sui diversi canali a lui a disposizione, in modo che sia possibile gestirlo opportunamente. Grazie all'implementazione di raccolta dati di diversa natura, sistema di filtri e aggregazione dati è possibile disporre e fornire all'Amministrazione tutte le informazioni utili per analizzare i reclami ricevuti e di classificarli in base a diversi criteri (per il dettaglio delle informazioni raccolte si rimanda ai paragrafi precedenti). Tale soluzione consente sia all'Amministrazione, sia al personale del fornitore di avere:

- efficacia ed efficienza nella gestione dei reclami;
- tempestività nella gestione dei casi critici;
- valutazione preventiva dei casi.

2.2.5.4.1.1.5 Misurazione di efficienza e efficacia

Misurazione dell'efficienza, l'efficacia e la qualità erogata e percepita, definitiva in indicatori specifici, tramite le classiche azioni di:

- la rilevazione dati operativi;
- l'affiancamento in cuffia;
- le indagini di Customer Satisfaction.
- l'ascolto casuale;
- le Mystery Calls;

2.2.5.4.1.1.6 Customer satisfaction

Il Consorzio come azione preventiva prevede l'erogazione di questionari relativi alla soddisfazione dell'utenza. Tali Questionari sono degli strumenti preimpostati che verranno personalizzati in funzione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione. Le indagini di customer satisfaction verranno condotte sia random attingendo dal parco utenti dell'Amministrazione, oppure questionari saranno resi disponibile sia in formato cartaceo e online, così come descritto precedentemente. Di seguito si riporta un esempio per la tipologia di Contact Center "CUP". Si vuole specificare che il seguente questionario offre una doppia modalità, ossia l'utente potrà valutare il servizio di prenotazione sia online che direttamente allo sportello, pertanto è uno strumento utile sia a prevenire eventuali reclami avanzati verso il CC, ma anche verso i servizi della PA.

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION SUL CENTRO UNICO DI PRENOTAZIONE

Gentile Signore, la ASL di <inserire qui la denominazione dell'Ente> sta realizzando un sondaggio per valutare la soddisfazione relativamente al Centro Unico di Prenotazione. La ASL di <inserire qui la denominazione dell'Ente> sarebbe lieta di poter avere le Sue opinioni sincere ed oggettive sui rapporti con questa struttura e sui servizi erogati. Le risposte che Lei ci darà saranno ritenute confidenziali e non saranno trattate a livello nominale, ma elaborate assieme alle risposte fornite da tutti gli altri componenti del campione di utenti.

Grazie per la collaborazione

	TELEFONO					
	SPORTELLO					
	CANALI ONLINE					
A1. (Domanda filtro) Modalità di fruizione del servizio di prenotazione	1	2	3	4	5	6
Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)						
A2. Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente						
A3. L'orario in cui è possibile effettuare le prenotazioni è adeguato						
A4. (solo per prenotazioni allo sportello) La sede dello sportello CUP è facilmente raggiungibile						
A5. (solo per prenotazioni allo sportello) La sede dello sportello CUP non presenta barriere architettoniche						
A6. Riesco a individuare facilmente l'operatore cui mi devo rivolgere						
A7. I tempi di attesa per accedere ai servizi sono rapidi						
A8. Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno						
A9. Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice						



QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION SUL CENTRO UNICO DI PRENOTAZIONE

A10. Le informazioni che mi vengono fornite sono complete						
A11. La sequenza delle operazioni da compiere per effettuare la prenotazione è chiara						
A12. (solo per prenotazioni allo sportello) La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara						
A13. (solo per prenotazioni allo sportello) Gli ambienti sono puliti						
A14. (solo per prenotazioni allo sportello) Gli ambienti sono confortevoli						
A15. (solo per prenotazioni allo sportello) I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti						
A16. (solo per prenotazioni allo sportello) Gli ambienti sono funzionali (es. punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, sistemi eliminacode, etc.)						
A17. Gli operatori sono cortesi e disponibili						
A18. Gli operatori sono competenti e professionali						
A19. Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente						
A20. Il servizio mi stato erogato senza inconvenienti						
A21. I tempi per effettuare la prenotazione sono rapidi						
A22. La proposta di date e luoghi per la prestazione è flessibile						
A23. La disdetta della prenotazione è un'operazione semplice						
A24. Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6
Indichi quanto è importante ognuna delle seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)						
A25. (solo per prenotazioni allo sportello) Facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi						
A26. Chiarezza e completezza delle informazioni						
A27. (solo per prenotazioni allo sportello) Aspetto e accoglienza degli ambienti						
A28. Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti						
A29. Idoneità del servizio a soddisfare le richieste degli utenti						
A30. È stato facile effettuare reclami / proporre suggerimenti						
A31. L'ente ha affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente						

I) PROFILO UTENTE CHE HA EFFETTUATO LA PRENOTAZIONE

La prenotazione è stata effettuata	PERSONALMENTE	
	DA UN FAMIGLIERE	
Sesso	MASCHIO	
Professione	FEMMINA	(menu a tendina)

2.2.5.4.1.2 Azioni correttive intraprese nel caso di reclami inerenti il servizio di Contact Center erogato

Qualora, nonostante le azioni preventive attuate dal Consorzio, i controlli dovessero comunque risultare negativi, il Consorzio provvederà a mettere in atto procedure e azioni atte a risolvere le cause che hanno portato a questi esiti negativi. Come prima cosa invierà un membro del Team Qualità che avrà il compito di andare a verificare le cause che hanno portato all'esito negativo dei controlli e in base ai risultati di questa ispezione indicherà quali sono le azioni che il Consorzio dovrà intraprendere per riportare il servizio al livello desiderato. A seconda di quali siano i controlli o verifiche risultati negativi il Consorzio potrà mettere in atto una delle azioni riportate in tabella:

ICONA	AZIONE INTRAPRESA DAL CONSORZIO	ICONA	AZIONE INTRAPRESA DAL CONSORZIO
	Riprogrammazione dei turni e dei gruppi di lavoro in accordo con le Figure Responsabili dell'Amministrazione Contraente secondo una pianificazione più rispondente alle reali tempistiche che occorrono per svolgere i servizi legati al Contact Center.		Revisione e rielaborazione delle procedure utilizzate per lo svolgimento del servizio.
	Contattare il personale del Consorzio coinvolto nello svolgimento dei servizi per evidenziare se ci siano esigenze particolari di questi ultimi che portino alla creazione della non conformità.		Sostituzione delle attrezzature utilizzate per lo svolgimento del servizio, qualora il Consorzio ritenga che quelli utilizzati siano la causa della non conformità rilevata.
	Revisione e aggiornamento della formazione delle risorse. Il Consorzio sottoporrà, qualora lo ritenga necessario, le risorse a corsi di formazione integrativi in modo tale da colmare le lacune evidenziate.		

Nella tabella seguente si riportano esemplificativamente le azioni messe in campo dal Consorzio nel caso i controlli negativi riguardino gli indicatori.

RISULTATI NEGATIVI	PROCEDURE E AZIONI IMPLEMENTATE	RISULTATI NEGATIVI	PROCEDURE E AZIONI IMPLEMENTATE
PUNTUALITÀ DEL SERVIZIO		AFFIDABILITÀ DEL SERVIZIO	
CONFORMITÀ AL PIANO DI QUALITÀ		EFFICACIA DI RISOLUZIONE DEL RECLAMO	
RISPONDENZA DELLA PROGRAMMAZIONE		VALUTAZIONE E DEL SERVIZIO	
PRESenza DEL PERSONALE		CONTINUITÀ	
COMPORTAMENTO PERSONALE		TEMPO MEDIO DI RISOLUZIONE DEL RECLAMO	

2.2.6 Gestione della base dati di conoscenza [ID 13]

Il successo della Commessa dipende da molteplici fattori. È dunque vitale che tutti gli elementi che possono concorrere a tale successo siano costante oggetto di indagine, analisi e miglioramento. **Uno degli elementi più importanti per tale successo è senz'altro la gestione della base dati di conoscenza**, elemento fondamentale in molte fasi, dalla formazione all'erogazione del Servizio stesso, ed è determinante per garantirne l'efficienza. Nei seguenti paragrafi verranno trattati alcuni aspetti gestionali della base dati di conoscenza. Per maggiori dettagli riguardo le tecnologie in uso si rimanda al paragrafo 3.2.3.

2.2.6.1 Processi per l'identificazione di miglioramenti attuabili sul Sistema di Gestione della Base Dati di conoscenza

La base dati di conoscenza, come accennato, è uno strumento che ha un forte impatto su diversi aspetti della Commessa, perché l'informazione che viene somministrata al richiedente deve avere un alto livello qualitativo. Si dovrà quindi sia costruire una base dati di conoscenza di qualità, sia aiutare gli operatori a sfruttarla al meglio, anche attraverso una formazione specifica degli operatori stessi, sia sullo strumento che sui contenuti. L'organizzazione dei dati dovrà avvenire principalmente in base ai seguenti fattori:

1. La tipologia di Amministrazione;
2. La conseguente tipologia di servizio richiesto;
3. Le eventuali specifiche richieste dell'Amministrazione riguardo il servizio.

In particolare, per quanto riguarda la tipologia di servizio richiesto, occorre distinguere tra 2 principali tipologie di erogazione:

- Customer Care, intesa in senso lato, attraverso la quale gli operatori dovranno offrire un servizio di natura principalmente amministrativa, o a tematiche legate alla usabilità degli strumenti che l'Amministrazione ha messo a disposizione per gli utenti;
- Help Desk, cioè una forma di assistenza per questioni di diversa natura, anche di tipo molto tecnico.

Questa distinzione primaria è importante perché determinerà la complessità dei dati da organizzare, ed incidono sulla progettazione dell'alberatura e nella struttura di accesso ai dati, che, in generale, prevede una gerarchia di questo tipo: Tema / Argomento / Sottoargomento. Nel caso di customer care infatti il database della conoscenza richiederà una complessità inferiore in ogni fase della gestione del





dato, dalla creazione, all'aggiornamento alla fruizione: si tratterà di informazioni soprattutto di tipo normativo, informativo, o di conoscenza puntuale delle procedure da seguire, e in cui difficilmente potranno insorgere problematiche non prevedibili e inaspettate. Nel caso di help desk la quantità e la tipologia di informazioni necessarie per una efficiente erogazione del servizio sono molto più ampie e variegate. **Di fondamentale importanza sarà l'accesso alle Fonti**, che possono essere sia fornite dall'Amministrazione, sia essere fonti certificate aggiuntive, condivise con l'Amministrazione stessa.

La disponibilità dei dati all'interno dello strumento potrà essere assicurata sia attraverso inserimento manuale, sia attraverso automatismi di integrazione con le fonti informative di riferimento, così descritto al paragrafo 3.2.3, dedicato alla gestione di tipo tecnologico della base dati di conoscenza. In caso di necessità sarà possibile fruire dei dati anche in diverse lingue straniere.

2.2.6.1.1 Knowledge Management System (KMS)

La base dati di conoscenza viene gestita dal Consorzio come un ambiente in cui l'informazione entra in un flusso circolare, che si compone di 2 fasi. La prima fase comprende diversi processi, necessari alla costruzione e al mantenimento della base dati:

1. Raccolta/Modificazione
2. Organizzazione/Indicizzazione;
3. Archiviazione/Recupero
4. Distribuzione/Networking;
5. Accesso/Filtro

A questi processi si affianca la Fase di Miglioramento, che prevede i seguenti processi:

6. Analisi;
7. Aggiornamento e miglioramento.

Questa fase di verifica e miglioramento è costante nell'erogazione del servizio, ma si inserisce più precisamente tra la fase finale di accesso e filtro e la fase iniziale di raccolta e modifica, completando il ciclo di trasmissione dell'informazione. CLS non si limita cioè a creare una base dati e ad utilizzarla. Si spinge oltre analizzandola, cercando di individuare eventuali falle, per poi intervenire, se necessario, per aggiornarla in un'ottica di miglioramento continuo, modificando, qualora necessario, le procedure stesse di raccolta e validazione dati. Di questi due aspetti in particolare si tratterà più avanti (vedi paragrafi 2.2.6.2.1 e 2.2.6.2.2). La qualità e l'organizzazione dell'informazione avranno quindi un impatto diretto sull'efficienza e l'efficacia del Servizio, permettendo così:

- Una forte riduzione della durata delle chiamate;
- Un aumento della percentuale di chiamate risolte al livello I;
- Una più probabile soluzione alla richiesta oggetto della chiamata;
- Un conseguente aumento della qualità della risposta e del servizio.

Si tratta dunque di ottenere un database costantemente aggiornato ed efficiente a disposizione degli operatori. Questo schema apparentemente semplice è al contempo estremamente complesso. Ridurre una base dati di conoscenza semplicemente ad un database a disposizione degli operatori è infatti riduttivo: **una base dati di conoscenza è infatti una combinazione complessa di tecnologie e procedure**.

2.2.6.1.1.1 Raccolta/Modificazione Dati

La raccolta dati, come precedentemente accennato, è il primo del processo. La regola d'oro da osservare sarà quella di raccogliere **buoni dati**. Alla base della raccolta dei dati c'è infatti la legge GIGO (garbage in / garbage out). È quindi fondamentale raccogliere dati in funzione dei 3 fattori già elencati (tipologia di Amministrazione, tipologia di Servizio, eventuali esigenze particolari dell'Amministrazione). Le modifiche effettuate nel tempo sono sempre tracciate, garantendo, agli operatori abilitati, anche l'accesso allo storico delle variazioni.

2.2.6.1.1.2 Organizzazione/Indicizzazione

L'Organizzazione e Indicizzazione dei dati consiste sostanzialmente nella costruzione di un'alberatura efficace ed efficiente, in modo da consentire il rapido recupero e accesso delle informazioni. Tale alberatura sarà poi personalizzata e contestualizzata in base ai servizi, ai target di utenza o all'area tematica specifica. Ad esempio è possibile creare alberature specifiche per target di utenza quali anziani, studenti, ecc. oppure per aree tematiche, come ad esempio alberature a tema sanitario, lavorativo, educativo, ecc. L'informazione risiede nella base dati una sola volta, ma potrà poi essere disponibile attraverso alberature diverse, progettate per lo specifico servizio. Una tale organizzazione agevola la manutenzione della base dati, perché la modifica di una singola informazione si propaga in tutte le alberature in cui essa è presente. Una delle problematiche tipiche della raccolta e organizzazione dei dati è la traduzione in forme semplici di informazioni talvolta settoriali e complesse. Questa problematica è comune a qualsiasi tipo di servizio erogato, e risolverla è prioritario per garantire un'azione efficace. Le informazioni raccolte dunque metabolizzate e trasformate in modo tale da essere di facile esposizione e comprensione. Per fare ciò il Consorzio avrà a disposizione il Team Gestione Comunicazione (come già esposto all'interno dell'organigramma all'interno del 2.1 e dettagliato al paragrafo successivo). In un help desk infatti, si possono incontrare diverse categorie di problematiche (problemi tecnici, work around, problema di usabilità, ecc.). Occorrerà dunque definire un **processo di arricchimento della base dati di conoscenza**, soprattutto attraverso la raccolta delle soluzioni di volta in volta trovate per la risoluzione dei problemi.

2.2.6.1.1.2.1 Team Gestione Comunicazione

Il Team Gestione Comunicazione si occuperà di diversi aspetti della Commissa dal punto di vista Comunicativo. All'interno del Team saranno presenti **esperti in comunicazione che si occuperanno, tra le altre cose, di metabolizzare le informazioni e tradurle in un linguaggio più semplice, facile da esporre e soprattutto da comprendere**. Questo ufficio avrà dunque il compito di tradurre linguaggi tecnici e complessi in espressioni più semplici, a prescindere dal campo di applicazione. Naturalmente le informazioni di base saranno invece raccolte, in molti casi, attraverso specialisti del settore, che, di volta in volta, supporteranno il Team Gestione Comunicazione per l'acquisizione delle conoscenze di base. Questo aspetto è particolarmente importante per una convenzione come la presente, che abbraccia potenzialmente Amministrazioni molto differenti tra loro, e conseguentemente servizi, esigenze e informazioni molto differenti tra loro. Naturalmente anche gli esperti sono nelle varie materie sono selezionati per competenza, capacità di sintesi e chiarezza espositiva, in modo da facilitare il compito del Team Gestione Comunicazione. Nell'ambito della gestione della base dati di conoscenza il Team Gestione Comunicazione si occuperà anche dell'analisi dei dati dal punto di vista della comunicazione, per comprendere se in tale ambito siano presenti eventuali problematiche da affrontare o margini di miglioramento.

2.2.6.1.1.3 Archiviazione/Recupero

I dati raccolti saranno dunque archiviati, seguendo un processo di catalogazione che ne permetta il recupero rapido. Saranno dunque disponibili attraverso tutti i canali di accesso al servizio messi a disposizione (sincroni e asincroni). Come già accennato i dati potranno essere inseriti nella base dati attraverso modalità manuali e automatiche.

2.2.6.1.1.4 Distribuzione/Networking

Il lavoro effettuato dal Team Comunicazione per rendere disponibile l'informazione in modo semplice consente di distribuirla anche attraverso canali alternativi a quello telefonico, ovvero canali asincroni. Le Amministrazioni potranno quindi disporre di servizi aggiuntivi da rendere disponibili sui propri portali attraverso specifici widget. In particolare gli utenti, previa registrazione, potranno direttamente effettuare richieste dal web e consultare le relative risposte. Sarà possibile attivare servizi di aggiornamento comunicando all'utente modifiche ad informazioni specifiche. L'utente registrato potrà altresì visualizzare le aree tematiche che aggregano, al proprio interno, le informazioni e selezionare quelle di proprio interesse in modo tale da poter consultare le schede informative ad esse riferite.

2.2.6.1.1.5 Accesso/Filtro

L'accesso alle informazioni da parte degli operatori di Contact Center avverrà attraverso motori di ricerca avanzata nella quale sono previsti filtri specifici di varia natura, sia di contesto che di localizzazione territoriale, codici identificativi specifici ecc. La ricerca delle informazioni può avvenire anche mediante:

- **navigazione gerarchica** dell'alberatura di servizio organizzata generalmente su tre livelli di profondità, ossia tema/argomento/sotto argomento;
- **navigazione logica** che mediante l'indicizzazione dei contenuti attraverso tag specifici consente l'individuazione delle informazioni secondo logiche alternative a quella gerarchica.

2.2.6.1.2 Processi per l'identificazione di miglioramenti attuabili sul Sistema di Gestione della Base Dati di conoscenza gestita dal Consorzio

Uno degli strumenti più utili per comprendere se il sistema di gestione della base dati di conoscenza sia adeguata o meno al suo compito sarà l'analisi di **alcuni KPI specifici**. Saranno definiti dei **valori obiettivo** per determinati aspetti del servizio, che saranno monitorati costantemente. Più precisamente saranno controllati i seguenti KPI:

KPI	METODO DI CALCOLO	LEGENDA
INDICE DI RISOLUZIONE AL PRIMO LIVELLO (SLA 11)	$IRPL = R1 / R2 \times 100$	R1 = Numero richieste prese in carico da personale dell'Amministrazione; R2: Numero richieste complessivamente gestite





KPI	METODO DI CALCOLO	LEGENDA
INDICE DEL TEMPO DI GESTIONE CONTATTO (SLA 12)	ITGC = media (T1 - T2)	T1 = Riferimento temporale che identifica la chiusura della richiesta sui sistemi della richiesta di servizio T2 = Riferimento temporale che identifica la presa in carico con apertura della richiesta di servizio
INDICE DEL TEMPO DI ACCESSO ALL'INFORMAZIONE RISOLUTIVA	IAIR = $L1 / (T1 - T2) \times 100$	L1 = Tempo necessario per reperire l'informazione risolutiva dalla base dati T1 - T2 = Termini già esplicati
INDICE DEL TEMPO MEDIO DI ACCESSO ALL'INFORMAZIONE RISOLUTIVA	IMAIR = media degli IAIR	Termini già esplicati
INDICE DI CONSULTAZIONE DELLA BASE DATI	ICB = $\sum Qn$	Qn = query al sistema di gestione della base dati
INDICE MEDIO DI CONSULTAZIONE DELLA BASE DATI	IMCB = media degli ICB	Termini già esplicati

Per quanto riguarda gli indici medi, essi potranno essere calcolati:

- Per singolo operatore
- Globalmente
- Per tipologia di richiesta

Per ognuno di questi KPI verranno definiti dei valori obiettivo da raggiungere. Qualora si rilevasse una sistematica distanza tra i valori obiettivo e i valori riscontrati, non legata al singolo operatore, allora sarà evidente che ci si troverà di fronte ad una problematica, che potrà essere di tipo tecnico, di tipo procedurale, o infine legata a determinati elementi del sistema della base dati di conoscenza. Il Consorzio ritiene fondamentale il **supporto della struttura operativa** potrà fornire un punto di vista unico, essendo l'anello della catena che sarà deputato all'utilizzo costante della base dati di conoscenza. La posizione favorevole della struttura operativa potrà risultare conseguentemente molto utile per il costante miglioramento della gestione della base dati. A tal scopo, agli operatori, ai team leader e ai supervisori sarà richiesto di inviare dei feedback circa l'efficienza della gestione della base dati, eventualmente anche indicando suggerimenti per possibili miglioramenti. Per tali feedback è previsto l'utilizzo di un apposito modulo software all'interno del Sistema Informatico che consente di segnalare in tempo reale eventuali problematiche relative alle informazioni. I feedback saranno parte integrante del piano di incentivazione del personale. Ogni settimana i feedback saranno valutati dai supervisori. Se ritenuti meritevoli, saranno quindi inviati al Team Gestione Comunicazione, che in accordo col Responsabile del Servizio di Contact Center procederà alla loro implementazione. In ultimo, un ruolo estremamente importante per la corretta gestione della base dati di conoscenza sarà svolto dalla **formazione**. Più un operatore sarà correttamente formato all'utilizzo degli strumenti e della base dati a disposizione, più questi strumenti saranno, naturalmente, utilizzati in maniera efficiente. Per un approfondimento sui temi della formazione si rimanda al paragrafo dedicato (vedi paragrafi 2.2.7 e 2.2.8).

2.2.6.1.3 Processi per l'identificazione di miglioramenti attuabili sul Sistema di Gestione della Base Dati di conoscenza gestita dall'Amministrazione

Nel caso in cui la base dati di conoscenza sia gestita direttamente dall'Amministrazione, le possibilità di intervento per un miglioramento della sua gestione saranno legate alla disponibilità dell'Amministrazione stessa, che attiverà il **Servizio di Integrazione**. Il Consorzio si offre di collaborare attraverso la propria struttura per effettuare analoghe analisi a quelle svolte sulla propria base dati, previa autorizzazione dell'Amministrazione stessa. Per realizzare tali integrazioni sarà fondamentale il ruolo del **Gruppo di Lavoro Servizio Integrazione** (o GdL Servizio Integrazione), specializzato nelle procedure necessarie per l'integrazione tra i sistemi, le base dati e le informazioni a disposizione dell'Amministrazione con le infrastrutture del Consorzio. In miglioramento rispetto alle richieste di Capitolato, il GdL Servizio Integrazione sarà così composto:

GDL SERVIZIO INTEGRAZIONE		
FIGURA PROFESSIONALE	TITOLO DI STUDIO RICHIESTO	TITOLO DI STUDIO RISORSA
CAPO PROGETTO	Laurea Specialistica	Laurea Specialistica
ANALISTA FUNZIONALE	Laurea Triennale	Laurea Specialistica
ANALISTA PROGRAMMATORE	Diploma Perito Informatico	Laurea Triennale Ing. Informatica
PROGRAMMATORE	Diploma Perito Informatico	Laurea Triennale Ing. Informatica
SISTEMISTA DBA SENIOR	Laurea Triennale	Laurea Specialistica
TECNICO DI COLLAUDO ED INTEGRAZIONE DEI SISTEMI	Diploma Perito Informatico	Diploma Perito Informatico
SPECIALISTA DI PRODOTTO	Laurea Triennale	Laurea Triennale

Per brevità non si riportano di seguito i profili professionali delle Risorse indicate, per le quali si garantisce il pieno rispetto delle richieste di Capitolato. Sarà compito del GdL Servizio Integrazione fornire tutta l'assistenza necessaria all'armonizzazione tra i sistemi e le base dati dell'Amministrazione e la piattaforma del Consorzio, garantendo tutte le prescrizioni di Capitolato. Inoltre si offrirà all'Amministrazione, il porting della base di dati della conoscenza su una piattaforma analoga a quella del Consorzio. Questa soluzione è particolarmente indicata in casi in cui le Amministrazioni utilizzino strumenti obsoleti o non possiedano una base dati ben strutturata. Ciò è inoltre facilitato dall'uso di tecnologie open source, che permetteranno all'Amministrazione di continuare a gestire tale base dati con gli strumenti forniti anche al di là della Convenzione Consip. Qualora ciò non fosse possibile, il Consorzio inoltre procederà ad adattarsi alla base dati dell'Amministrazione, eventualmente anche utilizzando diversi strumenti tecnologici nel caso fossero più adatti allo scopo. Inoltre, sempre in accordo con l'Amministrazione, il Consorzio potrà, nel tempo, in base all'esperienza maturata, costruire una propria base dati parallela e costantemente aggiornata, che possa aiutare gli operatori nell'espletamento del servizio. Attraverso il Servizio di Integrazione le due base dati saranno costantemente sincronizzate per quanto riguarda i contenuti informativi. Una soluzione che garantisce:

- Una base dati con replica delle informazioni in tempo reale;
- Possibilità di riorganizzare i dati secondo logiche aggiuntive rispetto a quelle adottate dall'Amministrazione sul proprio sistema;
- Possibilità di erogare il servizio anche a seguito di malfunzionamenti legati ad aspetti di connettività o alla disponibilità della banca dati dell'Amministrazione.

Si rimanda alla lettura della parte infrastrutturale (par. 0 e relativi sottoparagrafi) per un approfondimento circa l'alta affidabilità e la ridondanza di quanto offerto. In ogni caso, un ruolo determinante sarà dato dalla formazione del personale, che dovrà adattarsi all'utilizzo degli strumenti a disposizione sopperendo a qualsiasi possibile difficoltà con una conoscenza ancora più profonda e chirurgica della base dati di conoscenza dell'Amministrazione.

2.2.6.1.3.1 Supporto per la gestione delle Base dati di Conoscenza

Per favorire una mutua collaborazione, a maggior vantaggio dell'utente finale e delle Amministrazioni stesse, il Consorzio offre un Servizio aggiuntivo. L'esperienza del Consorzio in termini di gestione della base dati sarà messa a disposizione dell'Amministrazione, cui si offrirà la redazione di Linee Guida su misura per la digitalizzazione dei contenuti informativi e la costruzione di un sistema integrato di gestione delle basi dati stesse. Questa proposta nasce dalla considerazione che, purtroppo, le Amministrazioni si trovano talvolta impreparate alle richieste, giustamente sempre più esigenti, degli utenti che a loro si rivolgono. Gli utenti, ormai abituati all'uso delle più moderne tecnologie e alle risposte istantanee del web, si trovano di fronte ad una complessità organizzativa che rende difficile ottenere risposte rapide. Sicuramente negli ultimi anni sono stati fatti enormi passi avanti in termini di integrazione delle basi dati di conoscenza, ma il gap tra il pubblico e il privato rimane ancora mediamente ampio. Per questo motivo il Consorzio si propone, grazie alla sua esperienza nella costruzione e nella gestione delle base dati, come consulente per la creazione di linee guida che possano aiutare le Amministrazioni a costruire un'unica base dati di conoscenza condivisa con tutti i suoi uffici ed in grado di integrarsi con un sistema di gestione delle richieste. Questo nell'ottica di trasformare il CRM da Customer Relationship Management in Citizen Relationship Management. Una gestione integrata delle base dati di conoscenza permetterà quindi all'Amministrazione di rendere più efficiente i Servizi erogati, di ottimizzare le risorse, e conseguentemente sia di risparmiare che di aumentare il grado di soddisfazione dell'utenza.

2.2.6.2 Modalità operative e strumenti a supporto dell'aggiornamento del Sistema di Gestione della Base Dati di conoscenza

Per completare il ciclo del Knowledge Management System, come abbiamo accennato in precedenza, sono necessari i seguenti passaggi:

- Analisi;
- Aggiornamento e miglioramento.

La base dati di conoscenza, infatti, è tutto fuorché un'entità statica. Una base dati statica diventa molto presto obsoleta, e porta facilmente a prestazioni scadenti e disservizi. Al contrario essa è flessibile e dinamica, si cresce e migliora nel tempo, soprattutto grazie a procedure appositamente previste. Questo permette al servizio di migliorare costantemente e di adattarsi facilmente ad eventuali novità.

2.2.6.2.1 Analisi Dati

L'analisi dei dati deve tenere in considerazione fattori che potrebbero falsare le indagini, in particolare:

- la gestione dei contatti in fase di avvio del servizio;
- la gestione dei contatti in caso di situazioni di emergenza;
- la riorganizzazione dell'alberatura informativa.

L'analisi dei dati è una procedura che agisce su molteplici livelli. Anzitutto saranno analizzate diverse tipologie di dati:

- Dati sugli indicatori di prestazione: i diversi indicatori di prestazione possono mettere in evidenza eventuali problematiche del Servizio. Alcuni indicatori, in particolare, saranno implementati per evidenziare





più chiaramente un problema legato alla base dati. In ogni caso, tali dati saranno automaticamente raccolti dal Sistema Informatico, che si occuperà di aggregarli in via preliminare per evidenziare peculiarità sistemiche. Sarà poi compito del team Qualità analizzare i dati ed eventualmente aggregarli in maniera diversa con l'ausilio del Sistema Informatico;

- Dati sull'analisi delle richieste:** il Sistema Informatico disporrà inoltre di un sistema di riconoscimento semantico che autonomamente estrarrà dati dalle richieste pervenute dai canali sincroni che dai canali asincroni. In particolare il Sistema individuerà eventuali pattern ricorrenti, focalizzando l'attenzione su alcune specifiche ridondanze:

- Tipologie e tematiche di richieste inviate al secondo livello;
- Problematiche non comprese correttamente;
- Tipologie e tematiche di richieste che hanno necessitato un'indagine insolitamente approfondita per essere chiuse.
- Risposte rilasciate in modo parziale;
- Tempi di lavorazione elevati.

Queste analisi saranno di nuovo raccolte e inviate ai supervisori, e potranno dimostrarsi estremamente utili per un eventuale ampliamento della base dati;

- Dati sui feedback degli operatori:** come già accennato per le tematiche legate al miglioramento della gestione della base dati di conoscenza sarà incentivato l'invio di feedback da parte degli operatori. Naturalmente questa procedura non si limiterà alla gestione della base dati di conoscenza, ma sarà allargata anche a feedback e suggerimenti legati al suo ampliamento. Anche tali feedback saranno raccolti, settimanalmente, dai supervisori, che si occuperanno di esaminarli;

- Dati provenienti dalle campagne di Customer Satisfaction:** la somministrazione dei questionari può essere progettata in modo tale da evidenziare eventuali carenze legate alle informazioni fornite consentendo quindi di attivare un processo di revisione;

- Dati provenienti dai Reclami:** le segnalazioni degli utenti insoddisfatti rappresenta uno dei principali motivi di indagine ed approfondimento che il Team Qualità deve tenere in considerazione non solo per l'eventuale aggiornamento dell'informazione nella base dati, ma anche per chiudere il reclamo dell'utente nel migliore dei modi trasformando il reclamo in una opportunità di miglioramento;

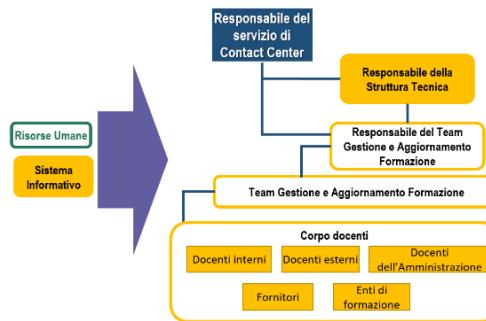
- Dati forniti dall'Amministrazione:** nel corso dell'erogazione del servizio è possibile che l'Amministrazione abbia la necessità di richiedere un aggiornamento della base dati al Consorzio, a seguito di avvenuti cambiamenti o di feedback spontanei. In questo caso tali segnalazioni saranno raccolte dal Responsabile del Servizio di Contact Center, che procederà a inviarle al Team Qualità.

In ultima istanza quindi i Supervisori, col supporto del Sistema Informatico, avranno anche la funzione di collettori dei vari canali di raccolta dati per l'analisi della coerenza e forza della base dati di conoscenza.

2.2.6.2 Aggiornamento, Miglioramento e Modifica

Una volta analizzati i dati, sarà possibile capire se vi sia necessità di ampliare, migliorare o modificare la base dati di conoscenza, e in che direzione. In caso di modifiche e aggiornamenti minimi, il Team Qualità avrà facoltà di procedere all'implementazione degli aggiornamenti/miglioramenti da apportare. In caso di modifiche più profonde, saranno il Team Qualità stesso ad elaborare, con l'ausilio del Sistema Informatico, una relazione da inviare al Team Gestione Comunicazione che, in accordo col Responsabile del Servizio di Contact Center, procederà ad ampliare e/o migliorare la base dati di conoscenza.

2.2.7 Formazione base del personale del Servizio Inbound [ID 16]



Così come richiesto nella documentazione di gara, nel proseguo dei paragrafi saranno descritti i piani formativi, iniziali e di aggiornamento programmato, specificando le ore di formazione, il numero di follow up previsti e la relativa metodologia, compresa di modalità verifica delle nozioni apprese dai discenti. La gestione della formazione farà capo al **Responsabile del Team Gestione e Aggiornamento della Formazione** che si interfacerà funzionalmente, soprattutto per quanto riguarda la gestione dei corsi specifici per la commessa, con il Responsabile del Servizio di Contact Center e gerarchicamente con il Responsabile della Struttura Tecnica. Sotto il Responsabile sarà presente il Team operativo, che si occuperà dell'**analisi della formazione**, dei **percorsi di carriera**, della pianificazione dei **corsi** e, inoltre, si occuperà, anche dell'individuazione del **corpo docenti**, che così come rappresentato nell'organigramma di lato, sarà composto da **docenti interni, esterni, docenti dell'Amministrazione, docenti dei fornitori** (per quanto riguarda l'utilizzo di speciali attrezature) e **enti di formazione** (sia pubblici che privati).

I docenti dell'Amministrazione si interfaceranno operativamente con il Responsabile del Contact Center per la predisposizione e calendarizzazione dei corsi. Il personale dell'Amministrazione potrà: **valutare i corsi, implementarli con materiale e indirizzare e/o modificare i programmi** in base alle esigenze specifiche dell'Amministrazione. Il controllo della formazione e, pertanto, la modalità di

verifica delle conoscenze acquisite, sarà rendicontata, dagli stessi docenti al team e registrata sul sistema informatico. **Quanto redatto e progettato dal Team Gestione e Aggiornamento della Formazione verrà inserito nella documentazione richiesta dall'Amministrazione Contraente**, tale documento che presenterà le seguenti voci: Cronoprogramma, corsi, operatori che frequenteranno gli stessi, ore di formazione, docenti, metodologia applicata e tipologia di formazione, verrà formalizzato dal **Responsabile del servizio di Conta Center in contraddittorio con l'Amministrazione Contraente**.

2.2.7.1 Piani formativi, iniziali e di aggiornamento programmato

Il Consorzio assicurerà ai propri dipendenti una adeguata e scrupolosa formazione ed un aggiornamento professionale programmato, avente come obiettivo l'acquisizione di conoscenze legate ai servizi oggetto della convenzione. I contenuti dei corsi di formazione, pertanto, risponderanno agli obiettivi descritti nel Capitolato. Il Consorzio, per l'erogazione della formazione dispone di un portale formativo che sarà messo a completa disposizione di ognuna degli Amministrazioni Contraenti per tenere traccia delle attività formative svolte dalle risorse in fase iniziale e negli anni di erogazione del servizio. Il Portale della Formazione, conosce la situazione formativa di ognuna delle proprie risorse tramite il Curriculum Formativo dello stesso, presente nella sezione "La mia Formazione" alla sotto sezione "Il mio percorso".

Tramite il Curriculum formativo, il Consorzio e ognuna della Amministrazioni potrà verificare la situazione formativa delle risorse impiegate e, qualora il Consorzio, o l'Amministrazione, credano che una risorsa abbia bisogno di una formazione specifica, può

chiedere al Team Gestione e Aggiornamento Formazione di verificare l'inadempienza della stessa, inviando un test alert , o pensando di inserire la stessa in un percorso di formazione programmato. Inoltre, sul Portale la risorsa potrà trovare numerosi corsi di formazione, aggiornamento, seminari e convegni a cui potrà partecipare, nonché, potrà richiedere, grazie alla sezione "Richiedi formazione", un corso personalizzato. Ad ognuna delle risorse verranno caricate sulla propria pagina dei percorsi formativi che dovranno essere completati entro un tempo prestabilito, tali percorsi formativi si differenziano per la tipologia e per i punti di formazione (PntF) che rilasciano alla risorsa. I PntF, sono dei punti che la risorsa guadagna facendo la formazione: tale metodo non solo permette al Consorzio di controllare velocemente il livello di formazione raggiunto tramite il check di PntF acquisiti dalla risorsa, ma grazie alla casella "Prossimo obiettivo" che mostrerà i PntF che la risorsa dovrà acquisire, essa stessa si sentirà spronata al conseguimento di tali punti e, pertanto, a frequentare i corsi assegnati dal Consorzio. fare i test online e a cercare lui stesso dei corsi. Il Consorzio tiene conto per promozioni e aumenti riconosciuti alla risorsa, della formazione conseguita. L'immagine di lato mostra un esempio di schermata del portale dal punto di vista della risorsa.

L'immagine mostra la homepage del portale formativo del Consorzio Leonardo servizi. Si vedono menu come "Home", "Il Consorzio", "Attività", "Consorziati", "News", "Contatti", "Area Riservata". Un banner annuncia "Cronoprogramma, corsi, operatori che frequenteranno gli stessi, ore di formazione, docenti, metodologia applicata e tipologia di formazione". Una barra laterale mostra statistiche: "PntF conseguiti 11400" e "Prossimo obiettivo 12400".

2.2.7.1.1 Dettaglio dei piani formativi e di aggiornamento proposti

L'immagine mostra la sezione "Area Riservata" del portale formativo. Si vedono filtri per "Formazione", "La mia formazione", "Il mio percorso", "Qualità", "Impiego", "Codice Utente: 87932". Un elenco di corsi: "Formazione Generale", "Natura: Maria Giangone, Verde", "Titolo: di studio/liceo Classico", "Qualifica:Operatore qualificato", "Livello: 1", "Data di nascita:2000-01-01", "Attestazione: 01/01/2013", "Durata: Indeterminata", "Scadenza di livello: 01/01/2013", "Note di livello: PntF acquisiti: 11400", "Prossimo obiettivo: 12400", "Download".

Di seguito si riportano i percorsi formativi, sarà discrezione del docente e del team di gestione e aggiornamento della formazione proporre i corsi in aula o on-line (si terrà conto anche della difficoltà dello stesso), in ogni caso il docente è tenuto a caricare e a rendicontare lo stesso sul portale della formazione. I percorsi formativi di seguito elencati non sono esaustivi, difatti, in base alle specifiche esigenze ed anche in base alle analisi condotte dal team di Gestione e Aggiornamento della formazione la progettazione dei corsi di formazione è in continua evoluzione e verranno implementati anche in funzione delle esigenze dell'Amministrazione, nonché in funzione di cambiamenti di normativa, linee guida, nuove tecnologie, nuove metodologie, ecc.. Tali corsi di formazione verranno erogati al momento dell'aggiudicazione dell'Appalto (per le risorse che ancora non hanno eseguito i corsi), e i follow up quadriennalmente per quanto riguarda la formazione di base (migliorativo rispetto a quanto richiesto).

Segue il dettaglio e le informazioni relative a ciascun modulo formativo in termini di: **oggetto del corso, destinatari, obiettivi, contenuti, tipologia di intervento e durata**.

Si vuole specificare che per gli operatori/risorse di altre nazionalità, il Consorzio eroga puntualmente dei corsi di insegnamento di lingua italiana per stranieri, a seconda del livello di conoscenza dell'italiano di ognuna delle risorse. Pertanto, tutti gli operatori, saranno perfettamente in grado di seguire interamente il programma di formazione di seguito elencato:



- Conoscenze e tecnologie base;
- Tecniche di comunicazione;
- Gestione delle richieste;
- Riservatezza delle informazioni e regole della privacy;
- Ambiente di lavoro.

Di seguito si riportano i piani formativi per quanto riguarda:

- la formazione di base, ossia la formazione prevista da Capitolato;
- la formazione specifica, ossia la formazione relativa alla tipologia di Contact Center previsto dall'Amministrazione Contrente (si riporta un esempio per la tipologia CUP);
- aggiornamenti obbligatori, ossia gli aggiornamenti programmati sulla base della formazione di base;
- aggiornamenti su necessità, ossia gli aggiornamenti che verranno pianificati su necessità in base ai cambiamenti di normativa o in caso di introduzione di nuove tecnologie;
- ulteriore formazione erogata per Coordinatori e Operatori Esperti, ossia i corsi previsti per gli operatori che hanno conseguito la formazione di base e per coloro che saranno deputati a ruoli di responsabilità (team leader, supervisori o altri responsabili);

Inoltre, si riporterà una tabella riepilogativa di tutti i corsi, dove si riportano i corsi il numero di ore previste, il numero di follow up e il numero di ore per ogni follow up previsto.

2.2.7.1.1.1 Formazione di base

DURATA	5 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	CONOSCENZE E TECNOLOGIE DI BASE (COME DA CAPITOLATO)
DESCRIZIONE	Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure inserite al ruolo al corretto utilizzo di tutti i sistemi informatici, tecnici e informativi forniti per la conduzione delle attività oggetto di gara.				
OBIETTIVI SPECIFICI	Coinvolgimento dei partecipanti nel ruolo: illustrazione dei servizi di Contact Center/Back e Front Office e addestramento sugli strumenti e sui sistemi di lavoro. Al termine del modulo formativo i partecipanti devono conoscere i servizi base, saper usare le tecnologie disponibili, saper utilizzare la più adatta forma di comunicazione nelle diverse situazioni di servizio.				
DESTINATARI	Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office.				
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> ● Principali figure professionali e loro ruoli ● I Servizi erogati da un Contact Center ● Come erogare un servizio efficace verso i clienti ● Sistemi a supporto: la piattaforma tecnologica ● Software e strumenti di lavoro: Panoramica generale sugli applicativi necessari all'erogazione del servizio ● Caratteristiche dei software e degli strumenti di lavoro ● Strumenti utilizzati: come usarli efficacemente (modalità sincrona e asincrona) ● Esercitazioni pratiche su ogni strumento, con prova finale 				
CONTENUTI AGGIUNTIVI	Modulo formativo sulle tecniche di interazione efficace con i clienti. Per strumenti e sistemi viene attentamente curata la verifica del livello di apprendimento, con prove individuali in aula.				
TIPOLOGIA INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata ● Prove pratiche/scritte ● E-learning per gli aggiornamenti 				
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio				
MATERIALE DIDATTICO	Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro - Manuali - Testi didattici - Documentazione.				
DURATA	5 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	TECNICHE DI COMUNICAZIONE (COME DA CAPITOLATO)
DESCRIZIONE	Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure inserite al ruolo sull'utilizzo di tecniche di comunicazione efficaci ed efficienti per relazionarsi con l'utenza.				
OBIETTIVI SPECIFICI	Formare il personale addetto a comunicare in modo efficace, analizzando la struttura della comunicazione, i suoi obiettivi, come si interagisce con un interlocutore per guidarlo alla soluzione dei problemi che ci pone. Formare i partecipanti sulle nozioni di base, sulla qualità dei servizi e sulla loro misurazione.				
DESTINATARI	Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office				
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementi individuali che influenzano la comunicazione ● Uniformità di risposta ● Motivazioni di una richiesta di servizio ● Definizione di un obiettivo nella conversazione ● Gestione delle obiezioni ● Guidare la conversazione ● Qualità erogata e percepita ● Indicatori di qualità in base alle diverse tipologie di servizio ● Customer Satisfaction e tecniche di misurazione (questionari a campione, etc.) 				
CONTENUTI AGGIUNTIVI	Lo stile della comunicazione: regole di comportamento e condivisione delle esperienze di lavoro. Approfondimenti sul tema della qualità dei servizi, sui fattori che la determinano e sulle metriche di qualità, oltre che sui concetti di qualità erogata e qualità percepita, con esercitazioni mirate. Giochi di ruolo sulla guida della conversazione e la gestione delle obiezioni.				
TIPOLOGIA INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata ● Esercitazioni e giochi di ruolo ● Prove pratiche/scritte ● E-learning per gli aggiornamenti 				
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio				
MATERIALE DIDATTICO	Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione.				
DURATA	5 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	GESTIONE DELLE RICHIESTE (COME DA CAPITOLATO)
DESCRIZIONE	Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure inserite al ruolo sull'utilizzo di tecniche di gestione dei compiti in maniera efficace ed efficiente.				
OBIETTIVI SPECIFICI	Al termine del modulo formativo i partecipanti avranno appreso come devono presentare se stessi e i servizi che forniscono, come accompagnare il cliente verso la soluzione, come sintetizzare in forma scritta i casi di lavoro più significativi.				
DESTINATARI	Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office.				
CONTENUTI:	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificazione dell'interlocutore ● Analisi di un problema ● Ricerca della soluzione ● Presentazione della soluzione all'interlocutore ● Metodologia della soluzione e condivisione di modalità e tempi ● Identificazione delle eccezioni ● Limiti e responsabilità nell'erogazione delle informazioni ● Gestione delle attese durante la conversazione ● Sintesi della soluzione ● Redazione del report sul caso chiuso 				
CONTENUTI AGGIUNTIVI	Modulo formativo sulle tecniche di problem solving, contestualizzato sui servizi erogati, con numerosi esempi ed esercitazioni.				
TIPOLOGIA INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata ● Esercitazioni e giochi di ruolo ● Prove pratiche/scritte ● E-learning per gli aggiornamenti 				
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio				
MATERIALE DIDATTICO	Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro - Manuali - Testi didattici - Documentazione.				
DURATA	8 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	PRIVACY E CONOSCENZE BASE LEGISLATIVE/NORMATIVE (COME DA CAPITOLATO)
DESCRIZIONE	Il presente programma formativo ha la finalità di conferire conoscenze sulla normativa a cui i lavoratori devono attenersi nello svolgimento delle loro mansioni ed è principalmente incentrata sui principi legalmente stabiliti in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e di privacy. Accanto ai moduli previsti dalle disposizioni di legge vigenti, è prevista la formazione sulle procedure di qualità interne e su quelle indicate dal Piano di Qualità del Servizio.				
OBIETTIVI SPECIFICI	Coinvolgimento dei partecipanti nel ruolo: illustrazione delle normative di settore per i servizi di Contact Center/Back e Front Office. Al termine del modulo formativo i partecipanti devono conoscere tutti gli aspetti di carattere legislativo/normativo, organizzativo e di sicurezza utili per svolgere le giornaliere attività lavorative.				
DESTINATARI	Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office.				
CONTENUTI:	<ul style="list-style-type: none"> ● Sicurezza D.Lgs. 81/08: I soggetti della prevenzione; Sistemi di gestione e analisi del rischio; Informazione e formazione; Il Servizio di Prevenzione e Protezione; Principi di ergonomia ● Il Centro Unico di Prenotazione: La programmazione dei servizi sanitari. La gestione del CUP. Gli indicatori. 				





DURATA	8 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	PRIVACY E CONOSCENZE BASE LEGISLATIVE/NORMATIVE (COME DA CAPITOLATO)
				<ul style="list-style-type: none"> Privacy D.Lgs. 196/03: Considerazioni sugli aspetti Legislativi; Definizioni; Il Garante; Obblighi e modalità di trattamento; Misure di sicurezza da adottare Qualità: UNI EN ISO 9001: Il piano di qualità di commessa; Le procedure applicabili ai servizi di Contact Center, Front e Back Office Focus sulle norme che disciplinano la privacy in Italia, con questionari di valutazione delle conoscenze acquisite Focus sulla sicurezza ICT applicata agli strumenti e ai sistemi da utilizzare nel CC, con prove pratiche Il contesto normativo di riferimento; Il contesto lavorativo di riferimento: le ASL le AO, le Farmacie e i Policlinici; Direzione Generale, Amministrativa e Sanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> Il SSR e la Libera Professione: i nomenclatori Codici ministeriali e codici interni alla struttura Tessera sanitaria. Ricetta. Prestazioni e Accesso diretto. Registrazione Diretta. Disciplina per gli Stranieri Temporaneamente Presenti (STP) Identificazione Ente inviante Identificazione tipo di richiesta. Assegnazione convenzione.
CONTENUTI AGGIUNTIVI				<ul style="list-style-type: none"> Addetti Antincendio: L'incendio e la prevenzione incendi; La protezione antincendio; Procedure da adottare in caso di incendio; Esercitazioni pratiche Addetti Primo Soccorso: Allertare il sistema di soccorso; Scena dell'infortunio; Attuare gli interventi di primo soccorso; Acquisire conoscenze generali sui traumi in ambiente di lavoro; Acquisire capacità di intervento pratico Sensibilizzare i partecipanti sulla tematica della riservatezza delle informazioni e far apprendere gli elementi essenziali delle norme sulla privacy e della sicurezza ICT (gestione delle password, procedure di sicurezza, conservazione sicura dei dati) 	
TIPOLOGIA INTERVENTO				<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata Prove pratiche/scritte E-learning per gli aggiornamenti 	
DOCENTI				Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio (Giurisprudenza, RSPP, Amministrativi)	
MATERIALE DIDATTICO				Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	
DURATA	4 H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	AMBIENTE DI LAVORO (COME DA CAPITOLATO)
DESCRIZIONE				Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure sull'ambiente ed il contesto lavorativo.	
OBIETTIVI SPECIFICI				Far apprendere ai partecipanti le principali nozioni sulla sicurezza dell'ambiente di lavoro e sui fattori di rischio collegati all'uso degli strumenti di lavoro.	
DESTINATARI				Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office.	
CONTENUTI				<ul style="list-style-type: none"> Principali normative riguardanti la sicurezza sull'ambiente di lavoro relative alle attività di erogazione dei servizi Principali fattori di rischio legati all'uso dei videoterminali e degli apparecchi di comunicazione telefonica Principali fattori di rischio associati ad una scorretta ergonomia del posto di lavoro Principali precauzioni per eliminare o limitare le conseguenze legate ai principali fattori di rischio 	
CONTENUTI AGGIUNTIVI				Analisi dettagliata del DLGS 9 APRILE 2008, N. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento all'ambiente e alle attività dei servizi erogati. Esercitazioni e prove individuali.	
TIPOLOGIA INTERVENTO				<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata E-learning per gli aggiornamenti 	
DOCENTI				Corso tenuto da docenti senior del Consorzio (RSPP).	
MATERIALE DIDATTICO				Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali.	
DURATA	4 H	FOLLOW UP	4	MODULO FORMATIVO	REGOLE COMPORTAMENTALI (CORSO AGGIUNTIVO)
DESCRIZIONE				Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure secondo il codice di comportamento adottato dal personale del Consorzio.	
OBIETTIVI SPECIFICI				Al termine del modulo formativo i partecipanti avranno appreso come devono presentare se stessi e i servizi che forniscono al cliente.	
DESTINATARI				Nuovo personale di Contact Center, Back Office o Front Office.	
CONTENUTI				<ul style="list-style-type: none"> Presentazione di se stessi e del servizio Come relazionarsi con l'interlocutore Abbigliamento Regole comportamentali basilari Mansionario dei compiti operativi Buone pratiche Procedure di comunicazione interne/esterne 	
TIPOLOGIA INTERVENTO				<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata Esercitazioni e giochi di ruolo Prove pratiche/scritte E-learning per gli aggiornamenti 	
DOCENTI				Corso tenuto da docenti senior del Consorzio	
MATERIALE DIDATTICO				Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali.	

2.2.7.1.1.2 Formazione specifica

La formazione specifica verrà erogata in base alla tipologia di Contact Center dell'Amministrazione Contraente. Di seguito si riporta un esempio di formazione specifica relativa al Contact Center di tipo "CUP".

DURATA	8H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	SERVIZI DI CONTACT CENTER INBOUND IN UN "CUP INTERZIENDALE"
DESCRIZIONE				Il presente Modulo formativo ha la finalità formare le nuove figure che devono essere avviate al ruolo di operatore di Contact Center (CC) di tipo CUP Interaziendale.	
OBIETTIVI SPECIFICI				Coinvolgimento dei partecipanti nel ruolo: illustrazione dei servizi di CC e addestramento sugli strumenti e sui sistemi di lavoro. Al termine del modulo formativo i partecipanti devono conoscere i servizi di CC, saper usare le tecnologie disponibili, saper utilizzare la più adatta forma di comunicazione nelle diverse situazioni di servizio.	
DESTINATARI				Nuovo personale di Contact Center per un servizio di CUP Interaziendale.	
CONTENUTI				<ul style="list-style-type: none"> Principali figure professionali del Contact Center e loro ruoli Obiettivi del Contact Center: come erogare un servizio efficace verso gli utenti, risolvere problemi e prevenire reclami Servizi tipici del Contact Center: rispondere alle richieste del cliente, dare assistenza tecnica, informare Caratteristiche tipiche dei servizi inbound ed outbound: le abilità richieste, come svilupparle, come caratterizzarle Sistemi a supporto: la piattaforma tecnologica di Contact Center (IVR, ACD, CTI etc.) Strumenti software utilizzati: come usarli efficacemente Esercitazioni pratiche su ogni strumento, con prova finale (strumenti specifici della committenza, strumenti di Contact center, etc.) Modalità di comunicazione asincrona; per ciascun mezzo (lettera, fax, e-mail, form, sms, call back, altro); linee guida ed esercitazioni su come realizzare una comunicazione sintetica e completa Modalità di comunicazione sincrona; per ciascun mezzo: come interagire efficacemente con i clienti, rispondere cortesemente alle loro richieste, preoccuparsi che comprendano le risposte ai quesiti e ai problemi posti, condurli verso la soluzione Aspettative sui tempi di risposta di ogni singola tipologia di comunicazione: numerosi 	<ul style="list-style-type: none"> Attività di informazione al cittadino: numerosi esempi ed esercitazioni pratiche Il processo di Prenotazione in un CUP Interaziendale: Software di gestione del sistema: autenticazione Login e Password; Identificazione dell'utente e ricerca nell'anagrafica: verifica, modifica e completamento; verifica e inserimento codice fiscale, codice STP o tessera TEAM; verifica dati SIAS: ASL di appartenenza, MMG; diritti di esenzione. Identificazione Ente inviante Identificazione tipo di richiesta. Assegnazione convenzione. Inserimento dati ricetta elettronica: codice regionale, codice a barre, prescrittore. Ricerca della prestazione. Selezione indiretta. Branca. Profilo. Ricerca disponibilità: Vincoli geografici e temporali; Specialisti. Conferma appuntamento: Riepilogo prenotazione; Stampa/Promemoria Comunicazioni: Nota paziente. Localizzazione ambulatorio. Importo da pagare. Il processo di Modifica e/o Disdetta: Ricerca prenotazione. Verifica e Aggiornamento dati; Modifica richieste e appuntamenti; Disdetta appuntamenti; Ristampa promemoria. Comunicazione iter rimborso.





DURATA	8H	FOLLOW UP	3	MODULO FORMATIVO	SERVIZI DI CONTACT CENTER INBOUND IN UN “CUP INTERZIENDALE”
CONTENUTI AGGIUNTIVI:				esempi ed esercitazioni per ogni tipologia	<ul style="list-style-type: none"> Simulazioni e test finale
TIPOLOGIA INTERVENTO:				Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata	<ul style="list-style-type: none"> Prove scritte/pratiche E-learning per gli aggiornamenti
DOCENTI				Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio (es. Supervisor e/o Coordinatori di servizi in ambito di Contact Center con esperienze dirette nella Gestione del personale operativo - almeno quinquennale)	
MATERIALE DIDATTICO				Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro di un Contact Center - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	

DURATA	8H	FOLLOW UP	S.N.	MODULO FORMATIVO	SERVIZIO “RECALL” (CORSO AGGIUNTIVO)
DESCRIZIONE				Il presente Modulo formativo ha la finalità di informare e formare le nuove figure sull’ attività di recall dell’utente prenotato per conferma delle prenotazioni di prestazioni ritenute “critiche”.	
OBIETTIVI SPECIFICI				Far apprendere ai partecipanti le principali nozioni del servizio in questione illustrando le procedure e le modalità per ricontattare i pazienti che hanno prenotato una prestazione critica (quelle con più lunghi tempi di attesa) per la conferma dell’appuntamento.	
DESTINATARI				Nuovo personale per il Servizio Recall.	
CONTENUTI				<ul style="list-style-type: none"> Obiettivi del servizio Recall: come erogare il servizio verso gli utenti, risolvere problemi e prevenire reclami, Sistemi a supporto: la piattaforma tecnologica di Contact Center (IVR, ACD, CTI etc.); Strumenti software utilizzati: come usarli efficacemente Esercitazioni pratiche su ogni strumento, con prova finale (strumenti specifici della committenza, di call center, etc.); Modalità di comunicazione (IVR, e-mail, sms, contatto telefonico): come interagire efficacemente con i clienti, rispondere cortesemente alle loro richieste, preoccuparsi che comprendano le risposte ai quesiti e ai problemi posti, condurli verso la soluzione; linee guida ed esercitazioni su come realizzare una comunicazione sintetica e completa Modalità e tempi di contatto/risposta: numerosi esempi ed esercitazioni per ogni tipologia 	<ul style="list-style-type: none"> Attività di informazione al cittadino: numerosi esempi ed esercitazioni pratiche Conferma appuntamento: Riepilogo prenotazione; Stampa/Promemoria Comunicazioni: Nota paziente. Localizzazione ambulatorio. Importo da pagare. Il processo di Modifica e/o Disdetta: Ricerca prenotazione. Verifica e Aggiornamento dati; Modifica richieste e appuntamenti; Disdetta appuntamenti; Ristampa promemoria. Comunicazione iter rimborso. Simulazioni e test finale
CONTENUTI AGGIUNTIVI				Modulo formativo sulle tecniche di interazione efficace verso gli utenti finali. Per strumenti e sistemi viene attentamente curata la verifica del livello di apprendimento, con prove individuali in aula.	
TIPOLOGIA INTERVENTO				Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata;	<ul style="list-style-type: none"> Prove scritte/pratiche E-learning per gli aggiornamenti
DOCENTI				Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio (es. Supervisor e/o Coordinatori con esperienze dirette sul servizio Recall - almeno quinquennale)	
MATERIALE DIDATTICO				Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro di un Contact Center - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	

2.2.7.1.1.3 Aggiornamenti obbligatori

DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	AGGIORNAMENTI FORMAZIONE DI BASE
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di allineare le conoscenze e le competenze degli operatori alle novità che intervengono di volta in volta. La “long learning” si ispira alle tecniche del Kaizen “cambiare in meglio” attraverso piccoli aggiornamenti da farsi di volta in volta, in maniera continua il cui effetto complessivo diventa un processo di selezione e miglioramento dell’intera organizzazione e della qualità del servizio reso all’Utente.	
REQUISITI		Aver superato tutti i moduli della Formazione di Base	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a rinnovare, “rinforzando”, le conoscenze necessarie a gestire gli aspetti più critici del ruolo e ad evidenziare best practices da condividere e diffondere	
DESTINATARI		Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio	
CONTENUTI		<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze base degli strumenti informatici, tecnici e informativi Conoscenze base legislative/normative, organizzative e di sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> Tecniche di comunicazione Gestione delle richieste
TIPOLOGIA INTERVENTO		Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata	<ul style="list-style-type: none"> E-learning
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio	
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	

DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	AGGIORNAMENTI FORMAZIONE SPECIFICA
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di allineare le conoscenze e le competenze degli operatori alle novità che intervengono di volta in volta sui servizi specifici oggetto di gara	
REQUISITI		Aver superato tutti i moduli della formazione specifica	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a rinnovare, “rinforzando”, le conoscenze necessarie a gestire gli aspetti più critici del ruolo e ad evidenziare best practices da condividere e diffondere	
DESTINATARI		Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio	
CONTENUTI		Servizi di Contact Center Specifici	
TIPOLOGIA INTERVENTO		<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio	
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	

2.2.7.1.1.4 Aggiornamenti su necessità

DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E STRUMENTALI
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di allineare le conoscenze e le competenze degli operatori alle innovazioni/cambiamenti sul contesto informativo, informatico, tecnologico e strumentale.	
REQUISITI		Aver superato tutti i moduli formativi di base (FIR/FS)	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a rinnovare, “adattando”, le conoscenze necessarie a gestire i nuovi software, applicativi o strumenti tecnologici.	
DESTINATARI		Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio	
CONTENUTI		Variabili in base ai cambiamenti avvenuti sul contesto tecnologico e/o strumentale	
TIPOLOGIA INTERVENTO		<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio.	
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio simili alle postazioni di lavoro - Manuali - Testi didattici - Documentazione.	

DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	NUOVE NORMATIVE E D.LGS DI SETTORE
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di allineare le conoscenze e le competenze degli operatori alle nuove normative, leggi di settore.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a rinnovare, “aggiornando”, le conoscenze necessarie di carattere normativo/legislativo.	



DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	NUOVE NORMATIVE E D.LGS DI SETTORE
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
OBIETTIVI SPECIFICI	Variabili in base ai cambiamenti avvenuti sul contesto normativo/legislativo		
TIPOLOGIA INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning 	
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO	Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione		

2.2.7.1.1.5 Ulteriore Formazione erogata per Coordinatori e Operatori Esperti

DURATA	5H	MODULO FORMATIVO	GESTIONE TEMPO E STRESS
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di illustrare le più comuni tecniche di gestione del tempo e dello stress in ambienti lavorativi.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a fornire ai partecipanti informazioni su tecniche specifiche per ottimizzare i tempi "morti" e parallelamente ridurre situazioni di stress	
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Informazioni e le tecniche necessarie per governare le situazioni critiche, anomale ed i clienti difficili 	<ul style="list-style-type: none"> Esercitazione sulle tecniche di rilassamento Tecniche di riduzione e controllo dello stress 	
TIPOLOGIA INTERVENTO	Docenza in aula mediante proiezione di slide, giochi di ruolo, esercitazioni		
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO	Testi didattici - Documentazione		

DURATA	5H	MODULO FORMATIVO	SCRITTURA EFFICACE E LETTURA VELOCE
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di illustrare le più comuni tecniche di lettura veloce e le migliori pratiche di scrittura efficace	
OBIETTIVI SPECIFICI		Fornire ai partecipanti gli strumenti essenziali per un'efficace comunicazione scritta attraverso i diversi canali: come scrivere velocemente e-mail, sms, lettere, appunti con un contenuto informativo completo e che raggiungono il loro scopo. Migliorare la velocità di lettura	
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Principi di una comunicazione persuasiva; L'interlocutore: capire le sue caratteristiche; 	<ul style="list-style-type: none"> La strategia comunicativa; Il messaggio chiave; 	<ul style="list-style-type: none"> Gli errori da evitare. Tecniche di lettura veloce.
TIPOLOGIA INTERVENTO	Docenza in aula mediante proiezione di slide, giochi di ruolo, esercitazioni		
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO	Testi didattici - Documentazione		

DURATA	5 H	MODULO FORMATIVO	PROBLEM SOLVING
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di fornire ai partecipanti le tecniche necessarie per governare in autonomia le situazioni critiche e/o anomalie/eccezionali.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a fornire strumenti necessari a risolvere problematiche lavorative e non, attraverso il miglioramento continuo delle proprie capacità ed il superamento dei propri limiti	
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della capacità di apprendere in maniera autonoma Introduzione di azioni correttive e di innovazioni capaci di apportare miglioramento Clima interno e raggiungimento degli obiettivi Empowerment e burn out 		<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione / cooperazione Costruzione della fiducia e il sentimento di appartenenza Tutoraggio e sostegno operativo Delega
TIPOLOGIA INTERVENTO	Docenza in aula mediante proiezione di slide, giochi di ruolo, esercitazioni		
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO	Testi didattici - Documentazione		

DURATA	8H	MODULO FORMATIVO	LINGUA INGLESE (O ALTRA LINGUA)
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di fornire ai partecipanti le strutture fondamentali della lingua, ed il vocabolario di base indispensabile per la comunicazione in una molteplicità di contesti quotidiani.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Fornire ai partecipanti gli strumenti essenziali per presentare se stesso/a e gli altri, per fare domande e rispondere, parlare delle proprie capacità (lavorative, etc.) e riportare in modo semplice circoscritto esperienze o eventi.	
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Area grammaticale: tempi, pronomi articoli etc. Area lessicale: lavoro, descrizione, contabile e uncountable etc. 		<ul style="list-style-type: none"> Area funzionale: interazioni semplici verso l'altra persona
TIPOLOGIA INTERVENTO	Lezioni frontali con esercitazioni, attività, spiegazioni grammaticali e lessicali sulla base degli argomenti trattati, interazione (guidata e ripetuta) insegnante-studente, studente-studente		
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni (docenti madrelingua)		
MATERIALE DIDATTICO	Testi didattici - Documentazione		

DURATA	4 H	MODULO FORMATIVO	INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE E DI PROCESSO
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di allineare le conoscenze e le competenze degli operatori alle innovazioni/cambiamenti sul contesto organizzativo dei servizi e/o sulle modalità dei processi lavorativi.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a rinnovare, "adattando", le conoscenze necessarie a gestire i nuovi aspetti legati al contesto organizzativo e procedurali.	
DESTINATARI	Operatori Esperti (CC, BO o FO) già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	Variabili in base ai cambiamenti avvenuti sul contesto organizzativo o di processo.		
TIPOLOGIA INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning 	
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio.		
MATERIALE DIDATTICO	Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione.		

DURATA	6H	MODULO FORMATIVO	CUSTOMER CARE MANAGER
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha lo scopo di fornire ai partecipanti tecniche e stili comunicativi orientati alle caratteristiche e alle richieste del cliente "interno" e/o finale.	
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso, indirizzato alle risorse già in attività, è finalizzato a fornire tecniche e regole di comunicazione sintetica, stili di comunicazione e schemi mentali e comportamentali	
DESTINATARI	Coordinatori che devono essere avviati ad un ruolo di responsabile		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> La comunicazione e la relazione con i cittadini/clienti La soddisfazione dei clienti finali Strategie di fronteggiamento 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiamento e razionalizzazione dei processi organizzativi Traguardare lo sviluppo del proprio settore di appartenenza Identificare le variabili che misurano le prestazioni di un processo; 	





DURATA	6H	MODULO FORMATIVO	CUSTOMER CARE MANAGER	
		<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione della catena del valore • Metodologie per intervenire sui processi e sull'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare le capacità di diagnosi di problemi organizzativi; • Migliorare le capacità di pianificazione 	
TIPOLOGIA INTERVENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning 	
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione		
DURATA	6 H	MODULO FORMATIVO	PROJECT E CHANGE MANAGEMENT	
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha la finalità di illustrare le metodologie di controllo e gestione di progetti/servizi complessi		
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso è finalizzato a formare la figura di governance, che hanno il ruolo di coordinare centralmente tutti i processi riguardanti la gestione del contratto e il controllo delle realizzazioni relative a tutti gli aspetti del servizio.		
DESTINATARI		Coordinatori che devono essere avviati ad un ruolo di responsabile		
CONTENUTI		<ul style="list-style-type: none"> • Contesto e concetti introduttivi • Definizioni di base: Progetto, Project e Program Management. Sistema qualità, Finanza e aspetti legali. Strategie, requisiti, obiettivi, criteri di successo e di valutazione del progetto • Fasi e ciclo di vita dei progetti: Project Integration Management. Stakeholder. Approccio sistematico e integrazione • Modelli Organizzativi: Organizzazione Funzionale, Divisionale, a Matrice. Processi di progetto: Start-up, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, Close-out. Knowledge Areas e Process Groups • Pianificazione di Progetto: Scope Management Strumenti per la definizione del contenuto • Scomposizione del progetto: Work Breakdown Structure (WBS). Tecniche reticolari e Critical Path Method (CPM). Precedence Diagram Method (PDM). Stima della durata delle attività (PERT), Schedulazione e Diagramma di Gantt • Change management Il progetto di cambiamento organizzativo: come rappresentarlo e monitorarlo. Analisi dei vincoli e leve organizzative. Sponsorship e governo del cambiamento • Project Control: Earned Value Management (EVM); Indicatori di performance e trend delle varianze; Previsioni a finire e forecasting di progetto 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk Management: Identificazione rischi/opportunità; Analisi e quantificazione rischi (qualitativa e quantitativa); Sviluppo della risposta ai rischi; Controllo dei rischi • Communication Management • Communication Plan: Gestione degli Stakeholders. Reportistica di progetto • Human Resource and Procurement Management: persone, strumenti, materiali. Human Resource Management e Matrici RACI • Quality Management: Le norme UNI EN ISO 10006. Quality Planning. Quality Assurance. Quality Control • Strumenti di gestione e controllo • Simulazioni e test 	
TIPOLOGIA INTERVENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning 	
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni (es. docenti ISIPM "Istituto Italiano di Project Management")		
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione		
DURATA	6H	MODULO FORMATIVO	OTTICHE LEAN E RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE	
DESCRIZIONE		Il presente Modulo formativo ha la finalità di acquisire la consapevolezza dell'approccio innovativo proposto dai modelli Lean Thinking e/o Six Sigma in una visione globale dell'azienda per processi a flusso.		
OBIETTIVI SPECIFICI		Il corso è finalizzato a formare la figura di governance che hanno il ruolo di coordinare centralmente tutti i processi riguardanti la gestione del contratto e il controllo delle realizzazioni relative a tutti gli aspetti del servizio.		
DESTINATARI		Coordinatori che devono essere avviati ad un ruolo di responsabile o inserito nel Presidio HR.		
CONTENUTI		<p>Introduzione al Six Sigma, concetti e strumenti base: SixSigma (con cenni storici) e Progetti SixSigma; Organizzazione SixSigma; Concetti base della qualità (miglioramento continuo, cost of poor Quality, TQM); Basic Quality Tools (con elementi avanzati) e Process FMEA; Processi e variabilità; Accuratezza e precisione. La "SixSigma Quality"</p> <p>Lean Thinking e Lean SixSigma: Dalla Lean Production al Lean Thinking; Dall'efficienza alla creazione del valore; Value StreamAnalysis (Value AddChart, Time-Value Map, Value StreamMapping); I concetti base del Lean Thinking (Gemba, livellamento, flusso teso, takt time, pull/downstream pull, PokaYoke/Jidoka, organizzazione a celle); Gli approcci base della Lean (Muda Mura Muri, le grandi perdite, Visual Management, 5S); Cenni sulla gestione leandale operations (SMED, TPM, Kanban, Milkrun, HeijunkaBoard, Supermarket)</p> <p>I Progetti SixSigma: Gli obiettivi (performance e robustness) e le aree di intervento; L'organizzazione SixSigma; Il DMAIC e le sue non linearità; Cenni di Design for SixSigma</p> <p>Definizione e caratteristiche dei processi aziendali e Lean Thinking: Cos'è un'impresa; L'organizzazione come assetto e come funzione; Teorie, forme e schemi organizzativi; Ruoli e mansioni, Procedure e processi, Uffici e servizi; Strutture organizzative; Analisi e progettazione di processi ottimali; Catena del valore e Business Process Reengineering</p> <p>Metodi ed aree applicative della Lean: Il World Class Manufacturing; Mappatura del flusso e vantaggi della lean production; Lean Supply Chain per aumentare la competitività</p> <p>Aspetti avanzati di Lean Thinking: Reengineering delle strutture organizzative e controllo di gestione in ottica lean</p> <p>Implementazione del modello Lean: Lean Assessment; Progetti pilota; Implementazione delle tecniche lean</p> <p>Implementazione dei piani di cambiamento: I progetti di miglioramento e la loro gestione per il raggiungimento del target; Istituzione del "comitato promotore" del Lean Thinking</p>		
TIPOLOGIA INTERVENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione in aula con illustrazione della tematica trattata 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning 	
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni (es. docenti Lean Factory School e/o Six Sigma Academy)		
MATERIALE DIDATTICO		Aula informatizzata e attrezzata con postazioni di studio - Manuali - Testi didattici - Documentazione		
DURATA	6 H	MODULO FORMATIVO	ORGANIZZAZIONI EFFICIENTI	
DESCRIZIONE		L'esperienza in un ambiente "informale" o la pratica di una semplice disciplina sportiva accessibile, permettono al formatore di osservare il comportamento dei partecipanti e rilevare le metafore con la vita personale e professionale. Le emozioni accelerano l'apprendimento.		
OBIETTIVI SPECIFICI		Il breve percorso formativo aiuta ad individuare, nella propria realtà, gli strumenti adatti a realizzare e gestire una organizzazione efficiente ed efficace, in grado di produrre risultati di qualità a costi controllati. Metodo applicabile anche a singole strutture divisionali ed operative.		
DESTINATARI		Coordinatori e/o Responsabili già attivi ed in servizio		
CONTENUTI		<ul style="list-style-type: none"> • Strumenti adatti a realizzare e gestire una organizzazione; • Principi di apprendimento organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimenti mirati per l'efficacia del Team • Ruoli, compiti e criteri retributivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Piani di Incentivazione motivanti alla sfida • Manuale operativo strutturato
CONTENUTI AGGIUNTIVI		Eventuale possibilità di effettuare una giornata in barca a vela con il personale di assistenza (il formatore esperienziale) ed il supporto dei tecnici sportivi, in una scuola che garantisca l'erogazione di corsi accessibili.		
TIPOLOGIA INTERVENTO		Docenza in aula mediante proiezione di slide, giochi di ruolo, esercitazioni.		
DOCENTI		Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO		Manuali - Testi didattici - Documentazione		
DURATA	6 H	MODULO FORMATIVO	AUTOCONTROLLO E CONCENTRAZIONE (CANYONING)	
DESCRIZIONE		L'esperienza in un ambiente "informale" o la pratica di una semplice disciplina sportiva, permettono al formatore di osservare il comportamento dei partecipanti e rilevare le metafore con la vita personale e professionale. Le emozioni accelerano l'apprendimento.		
OBIETTIVI SPECIFICI		Accrescere le proprie capacità e dominare l'ambiente circostante; affrontare le situazioni di disagio; acquisire e trasmettere fiducia; autocontrollo e il suo valore; concentrazione nel lavoro per obiettivi.		





DURATA	6 H	MODULO FORMATIVO	AUTOCONTROLLO E CONCENTRAZIONE (CANYONING)
DESTINATARI	Coordinatori e/o Responsabili già attivi ed in servizio		
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Individuare le componenti di autocontrollo Ansia da prestazione e lotta contro il tempo Conoscere i segnali del distress (stress negativo) per contrastarli; imparare a generare "stress positivo" 		<ul style="list-style-type: none"> Accettarsi superando le condizioni di disagio, percepire il valore e la forza del proprio autocontrollo, Sviluppare la concentrazione e la fiducia reciproca
CONTENUTI AGGIUNTIVI	Eventuale possibilità di effettuare una giornata di canyoning o sporto assimilabile accessibile con il personale di assistenza (il formatore esperienziale) ed il supporto dei tecnici sportivi.		
TIPOLOGIA INTERVENTO	Docenza in aula mediante proiezione di slide, giochi di ruolo, esercitazioni.		
DOCENTI	Corso tenuto da qualificati consulenti esterni e/o da docenti senior del Consorzio		
MATERIALE DIDATTICO	Manuali - Testi didattici - Documentazione		

2.2.7.1.6 Riepilogo corsi

FORMAZIONE PER TUTTE LE RISORSE			
CORSO	ORE/ANNO	FOLLOW UP/ANNO	N ORE DI FOLLOW UP/ANNO
FORMAZIONE DI BASE (COME DA CAPITOLATO E MIGLIORATA)	34	Trimestrali (4/anno)	16
FORMAZIONE SPECIFICA	16	Trimestrali (4/anno)	16
AGGIORNAMENTI SU NECESSITÀ	8	-	-
ULTERIORE FORMAZIONE PER OPERATORI ESPERTI			
CORSO	ORE/ANNO	FOLLOW UP/ANNO	N ORE DI FOLLOW UP/ANNO
GESTIONE TEMPO E STRESS	5	Semestrale (1/anno)	5
SCRITTURA EFFICACE E LETTURA VELOCE	5	Semestrale (1/anno)	5
PROBLEM SOLVING	5	Semestrale (1/anno)	5
LINGUA INGLESE (O ALTRA LINGUA)	8	Semestrale (1/anno)	8
INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE E DI PROCESSO	4	Semestrale (1/anno)	4
ULTERIORE FORMAZIONE PER COORDINATORI O RESPONSABILI			
CORSO	ORE/ANNO	FOLLOW UP/ANNO	N ORE DI FOLLOW UP/ANNO
CUSTOMER CARE MANAGER	6	Semestrale (1/anno)	6
PROJECT E CHANGE MANAGEMENT	6	Semestrale (1/anno)	6
OTTICHE LEAN E RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE	6	Semestrale (1/anno)	6
ORGANIZZAZIONI EFFICIENTI	6	Semestrale (1/anno)	6
AUTOCONTROLLO E CONCENTRAZIONE (CANYONING)	6	Semestrale (1/anno)	6

2.2.7.2 Metodologia formativa e modalità di verifica delle nozioni apprese dai discenti

2.2.7.2.1 Metodologia formativa

Il Consorzio punta molto sulla formazione del proprio personale e, pertanto, prevede un processo formativo composto da varie fasi volte all'identificazione di un programma di formazione adeguato all'appalto specifico per ognuna delle risorse impiegate. Alla base del programma di formazione, pertanto, il Consorzio prevede una prima fase consistente **sull'analisi dei bisogni di formazione (fase 1)**, dalla quale scaturiscono le indicazioni per pianificare gli interventi formativi, ossia un programma complessivo delle attività che individui contenuti, approcci e modalità degli interventi formativi e di addestramento con il giusto grado di personalizzazione per i vari ruoli. Dall'analisi dei bisogni formativi, pertanto, si può passare alla **progettazione della formazione (fase 2)**, e, nello specifico:

- gli argomenti da trattare in base alle esigenze formative, in funzione del loro livello di conoscenze e i relativi ruoli nell'Appalto;
- la durata e i tempi di erogazione del corso di formazione, che si adatteranno alle specifiche esigenze ed impegni lavorativi del personale che deve partecipare al corso, in contradditorio con l'Amministrazione;
- i formatori e gli esperti che terranno i corsi;
- la metodologia didattica da utilizzare durante il corso. Tra le metodologie possibili ci sono:
 - Lezione frontale;
 - E-learning;
 - Affiancamento sul campo;
 - Addestramento pratico;
 - Ecc.

Altro punto fondamentale è la **tracciabilità delle attività formative (fase 4)**. La registrazione delle attività formative svolte dal personale permette di studiare percorsi formativi capaci di evolversi nel tempo e rispondenti alle esigenze manifestate dal personale. La registrazione delle attività formative verrà effettuata attraverso l'utilizzo del Portale Formativo; grazie a questo strumento sarà possibile registrare in automatico tutti i dati relativi agli interventi formativi effettuati, quali a titolo esemplificativo:

DATI RELATIVI AI CORSI	DATI RELATIVI AI DOCENTI	DATI RELATIVI ALLE RISORSE
• Programma corsi;	• Presenze;	• Dati anagrafici;
• Data e orari di svolgimento;	• Verifiche	• Corsi effettuati;
• Docenti del corso;	• previste;	• Voto conseguito;
• Iscritti;	• Ecc.	• Punti formativi acquisiti;
• Anagrafica dei docenti;	• Manuali, dispense, attrezzatura prodotti e materiali utilizzati (schede tecniche degli stessi);	• Livello di formazione raggiunto;
• Manuali, dispense, attrezzatura prodotti e materiali utilizzati (schede tecniche degli stessi);	• Metodologia di insegnamento.	• Test di verifica effettuati (sia on-line, che consegnati manualmente dai docenti).

È importante, in seguito, valutare i risultati conseguiti dalle risorse e l'impatto delle attività realizzate (fase 5), soprattutto riguardo all'apprendimento dei partecipanti, all'adeguatezza dei contenuti formativi rispetto ai fabbisogni. Sarà cura del Consorzio far sì che lo svolgimento dei processi formativi interessino l'intero personale coinvolto nei servizi includendo, oltre il personale adibito ai servizi, anche le risorse della struttura di Supporto e gestione aumenti di carico. Come detto, Le categorie del programma di formazione svolte dal Consorzio sostanzialmente tre:

- Formazione generale** (o di base): riguarda gli argomenti che tutto il personale, a prescindere dalla mansione che ricopre, deve conoscere (figura nella formazione generale, la formazione sull'Appalto e sulla sicurezza sul lavoro nel rispetto della normativa vigente);
- Formazione specifica**: riguarda argomenti che si differenziano a seconda delle mansioni svolte;
- Aggiornamento**: riguarda argomenti, sia di carattere generale che di carattere specifico, che periodicamente (annualmente) vengono proposti a seguito di variazioni normative, di variazioni tecnologiche, di variazioni di esigenze dell'Amministrazione o a seguito dei risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Ogni risorsa attualmente impiegata dal Consorzio ha già seguito tutti i corsi di formazione generale e dovrà rispettivamente seguire i corsi dedicati all'introduzione dell'Appalto e i vari corsi di aggiornamento relativi alla formazione base e specifica. Per i nuovi assunti o altre risorse i corsi di formazione, come detto, inizieranno al momento dell'aggiudicazione della Convenzione, in modo tale da disporre di risorse formate sin da subito. Inoltre, verranno applicate delle metodologie didattiche ad ogni categoria di formazione (generale, specifica e aggiornamento), come di seguito:

- Formazione teorica**: I corsi saranno predisposti in forma semplice, chiara e intuitiva; tramite l'utilizzo di proiettore, dispense didattiche, lavagna luminosa, lavagna mobile e fogli;
- Formazione pratica tecnico-operativa**; nella parte dedicata all'addestramento pratico e successivamente all'affiancamento sul luogo di lavoro, l'operatore ha la possibilità di verificare sul campo quanto appreso durante le lezioni, concretizzando e mettendo in pratica le metodologie ed i concetti studiati.
- Convegni e seminari**: Il team Gestione e Aggiornamento Formazione proporrà costantemente agli operatori la partecipazione a convegni e seminari, ovviamente, compatibilmente con i turni lavorativi degli stessi.

Le risorse, in seguito al corso di formazione, usufruiranno di un periodo di **affiancamento e di un periodo di tutoraggio**. Tale metodologia è pensata sia per il personale neoassunto, sia per il personale impiegato in altri appalti, che richiedono procedure ben definite:

- Affiancamento**: Assume un'importanza notevole la pratica dell'affiancamento operativo, svolta in particolare all'inizio dell'appalto, che permette ai tecnici del Consorzio di seguire direttamente il lavoratore,





di verificare sia il metodo di lavoro che la rispondenza tra il lavoro eseguito e l'attività formativa svolta. L'affiancamento consente, inoltre, di valutare le capacità del neo-assunto, infatti solo dopo l'accertamento nel periodo iniziale di lavoro delle doti comportamentali e professionali, il lavoratore viene confermato nell'organico.

- **Tutoraggio:** il personale potrà mettersi in contatto con i docenti e/o con figure individuate altamente formate **team leader o supervisore**) nell'ambito per dubbi e chiarimenti, pertanto, sarà presente un servizio di assistenza alla risorsa.

I corsi si svolgeranno:

- **in aula:** Come richiesto dalla documentazione di gara, saranno predisposte delle aule dal Consorzio, nonché le risorse si renderanno disponibili a recarsi presso le sedi dell'Amministrazione Contraente, dislocate nel territorio del lotto, per la formazione erogata dalla stessa. Pertanto, le aule definitive verranno poi concordate in contraddittorio con l'Amministrazione, in modo tale che lo stesso possa presenziare, quando lo riterrà opportuno, ai corsi;
- **simulazione in ambiente formativo:** durante la formazione verrà riprodotto l'ambiente di lavoro e simulata una giornata tipo, pertanto le risorse verranno messe alla prova rispetto a quelle che sono le reali condizioni lavorative. Il docente potrà verificare e valutare il livello di gestione delle chiamate per ognuna delle risorse.
- **in sede:** presso le varie Amministrazioni;
- **on – line:** difatti, il Consorzio prevede, attraverso il Portale della Formazione, di pianificare una serie di corsi e verifiche formative che verranno svolte on – line (e-learning), facilitando così la risorsa nell'effettuare la formazione;

Il materiale didattico sarà predisposto sia in maniera cartacea che **on-line sul portale** e verrà consegnato in aula durante le lezioni. Il materiale didattico, comprenderà, oltre i consueti **manuali, dispense e articoli, tutte le risorse tecniche impiegate messe a disposizione dal Consorzio (o dai fornitori)**: attrezzi, macchinari, prodotti, strumenti, ecc..

2.2.7.2.1.2 Modalità di verifica delle nozioni apprese dai discenti

Sulla base delle modalità di esecuzione e verifica/abilitazione definite nel progetto di addestramento, i risultati ottenuti dal personale saranno verificati nei periodi successivi all'addestramento osservando eventuali difformità rispetto a quanto esplicitato nel corso. In caso di non conformità riscontrate sull'operato dal Team di Gestione e Aggiornamento della Formazione, quest'ultima sarà sottoposta ad una successiva formazione con affiancamento. L'Organizzazione si è dotata di un metodo interno per valutare l'efficacia dell'addestramento del personale. I metodi adottati sono:

- **Simulazione diretta di formazione sul campo a personale neo – assunto da parte del personale già esistente;**
- **Verifica a freddo per il personale operativo:** periodo di osservazione di un mese durante il quale si provvederà a: eliminare le eventuali non conformità di semplice risoluzione, rispiegando direttamente al personale le modalità di esecuzione della lavorazione oggetto della non conformità; in caso di difformità grave (errata esecuzione di un servizio, il rispetto della tempistica definita con il cliente e quindi la corretta erogazione del servizio), rinvio in sede per ulteriore sessione formativa cercando di individuare le cause del mancato apprendimento.
- **Audit interni monitoraggio delle performance professionali nel processo** (ottimizzazione dei tempi e metodi).
- **Sistema di Test Alert:** tale funzionalità del sistema informatico per la formazione, prevede una serie di test che verranno sottoposti alla risorsa. Tali test verranno notificati alla risorsa via e-mail, e saranno, altresì, comunicati nella sezione "La mia formazione" del sistema informatico. La risorsa dovrà obbligatoriamente entro le tempistiche segnalate entrare nel sistema e completare con successo i test di verifica, conseguendo i PntF minimi richiesti. Ogni test dovrà essere completato entro un tempo prestabilito e lo stesso sarà rendicontato nel "Percorso formativo" della risorsa. Il team della formazione riceverà i test effettuati. In caso di insufficienze, la risorsa verrà incoraggiata a seguire i corsi riguardanti le relative tematiche e in caso di inadempienza verrà richiamata e re-inserita in un percorso di formazione programmato e nei casi di gravi richiamata dall'Ufficio Risorse. Di seguito una schermata esempio dei Test alert.

2.2.7.2.1.3 Modalità di condivisione con l'Amministrazione Contraente

Gli utenti abilitati dell'Amministrazione potranno sempre avvalersi del portale, accedendo all'area riservata, per controllare la propria pagina personale e consultare le singole sezioni dedicate ad ogni addetto. La prima operazione consiste nell'inserire le proprie credenziali cliccando nell'apposito spazio per accedere alla pagina web. Successivamente l'Utente accede alla propria pagina, nella quale troverà i dati protocollati al momento della registrazione e da tale pagina potrà accedere alle varie sezioni (descritte precedentemente) "Risorse", "docenti" e "corsi". Come mostrato nell'immagine successiva. Inoltre, se l'utente decidesse per esempio di consultare la sezione "Risorse", avrà accesso all'elenco di tutte le risorse facenti parte dell'Appalto divise per categorie. All'interno delle categorie troverà l'elenco delle risorse operative (nome e cognome) e cliccando il nome della risorsa accederà alla pagina della stessa, come mostra l'immagine di seguito riportata. I link in blu dei vari corsi, sono quelli che l'addetto ha effettivamente conseguito. Di tali corsi, se ne riporta il dettaglio in basso, dove verranno riportate le informazioni utili inerenti al corso come: il codice, le ore teoriche e pratiche seguite, la data di inizio e fine corso, la verifica, i punti formativi, il voto e il download inerente alla scheda del corso. Per quanto riguarda la sezione in tabella "Verifica", l'icona in verde starà ad indicare che il corso è stato terminato e l'addetto ha ottenuto gli obiettivi proposti dallo stesso. L'icona rossa, invece, indicherà che il corso risulta essere incompleto, ovvero deve essere ancora terminato. I link in rosso riportati nell'area della Formazione, stanno ad indicare i corsi che la risorsa non ha ancora conseguito e che conseguirà in un tempo prossimo. Come già detto, il portale riveste una grande importanza perché permette la condivisione di alcune informazioni inerenti alle risorse appartenenti al presente Appalto con l'Amministrazione Contraente. La maggior parte delle schede visualizzate sul portale, risultano scaricabili dal link apposito e si presentano in formato PDF.

Le immagini riportate, rappresentano una Demo del portale dedicato prodotto dal Consorzio Leonardo, che verrà attuato nel momento in cui il l'Amministrazione Contraente dovesse avviare il Contratto.

Per venire incontro alle esigenze dell'Amministrazione i Responsabili e gli utenti abilitati dalla stessa, potranno richiedere informazioni relative alla formazione o all'utilizzo del portale, direttamente al Responsabile del Servizio di Contact Center o altre figure del Team di Gestione e Aggiornamento della Formazione.

2.2.8 Formazione specifica del personale del Servizio Inbound

Così come richiesto da Documentazione di Gara nel presente paragrafo sarà descritto:

- **Efficacia delle modalità formative proposte per il trasferimento delle nozioni tra il personale del fornitore formato dall'Amministrazione ed il personale deputato all'erogazione dei servizi, sia nella fase iniziale sia in nella fase di erogazione,** in particolare:
 - efficacia delle modalità formative previste e degli strumenti a supporto utilizzati (ID 17);
 - tempistiche proposte in base alla numerosità degli operatori necessari al servizio (ID 17);
- **Efficacia dei processi e delle modalità operative per la formazione di nuovi operatori inseriti in seguito all' incremento di volumi o per turnover, al fine di garantire il mantenimento del necessario livello di competenza.** In particolare:
 - efficacia delle modalità formative previste e degli strumenti a supporto utilizzati (ID 18);
 - tempistiche proposte in base alla numerosità degli operatori da inserire (ID 18);
- **Piano di Valutazione delle competenze del personale (ID 20),** in particolare:
 - Metodologia e strumenti utilizzati;
 - Esempio di template;

2.2.8.1 Modalità formative proposte per il trasferimento delle nozioni tra il personale del fornitore formato dall'Amministrazione ed il personale deputato all'erogazione dei servizi, sia nella fase iniziale sia in nella fase di erogazione. [ID 17/19]

2.2.8.1.1 Efficacia delle modalità formative previste e degli strumenti a supporto utilizzati.

Grazie al portale formativo, descritto precedentemente i contenuti dei corsi formativi saranno sempre a disposizione delle risorse. Verrà pertanto creato un **percorso ad hoc per ogni Amministrazione Contraente** nella sezione "Formazione Specifica" e, grazie al sistema di **alert**, ogni risorsa preposta all'erogazione del servizio verrà avvertita via mail, via sms e sulla propria pagina del Portale. Il Consorzio,



in accordo con ognuna delle Amministrazioni Contraenti, sceglierà la metodologia più appropriata per il trasferimento delle nozioni apprese, ossia potrà decidere, in funzione delle difficoltà, di strutturare un corso e-learning o in aula:

- Nel caso si scelga la **modalità e-learning**, le risorse impiegate seguiranno il corso direttamente sul portale. Il team Formazione invierà loro un messaggio (tramite i canali sopradescritti) dove sarà illustrato il percorso formativo; il nome del corso; descrizione del corso; la data entro la quale deve essere svolto, e l'obiettivo da raggiungere. Alla fine del corso le risorse dovranno eseguire un test di verifica attraverso il quale il Consorzio si accerterà che la risorsa abbia conseguito l'obiettivo. Ottimo, buono, mediocre, sufficiente e insufficiente sono i livelli di valutazione caricati sul portale, calcolati sulla base del numero di risposte esatte e sul peso che viene data ad ognuna delle risposte, il peso verrà concordato con l'Amministrazione Contraente.
- Nel caso si scelga la modalità di formazione **in aula**, i **team leader** coadiuvati dalle **risorse** a cui è stato erogato il corso dall'Amministrazione, terranno delle sezioni di formazione programmate con esse: si concorderà il luogo; la data e le ore di formazione in contradditorio con l'Amministrazione Contraente e il Team Formazione del Consorzio.

In ogni caso per entrambe le tipologie di formazione prevista sarà previsto un periodo di tutoraggio e di affiancamento dei team leader e dei supervisori, durante questo periodo, gli output prodotti durante il monitoraggio (mystery calls, ascolto, schede affiancamento, ecc...) vengono utilizzate per creare una vera e propria "mappa delle conoscenze" e verranno fornite all'Amministrazione.

2.2.8.1.2 Tempistiche proposte in base alla numerosità degli operatori necessari al servizio.

Il Consorzio garantirà la presenza alle sezioni formative organizzate dall'Amministrazione Contraente in fase di avvio e in occasione di tutte le sessioni formative di follow up all'anno (follow up trimestrali, ossia 2 follow up aggiuntivi rispetto a quanto richiesto [ID 19]) di tutti di Team Leader e del 50% degli operatori previsti per il servizio (migliorativo rispetto al 10% richiesto). Così come richiesto, tali attività di formazione potranno essere effettuate, secondo quanto concordato tra le parti, sia presso una delle sedi messe a disposizione dal Consorzio, e presenti all'interno del lotto territoriale di riferimento, o in una sede messa a disposizione dall'Amministrazione. Inoltre, il Consorzio garantirà la presenza del suddetto personale a sessioni formative straordinarie laddove sia necessario formare il personale in merito a nuove tematiche. Per quanto riguarda le tempistiche proposte per il trasferimento delle nozioni apprese dagli operatori suddetti al restante personale, il Consorzio sulla base della pluriennale esperienza nel campo, prevede tempi diversi a seconda di parametri matematici e obiettivi, ossia:

- Modalità di formazione (in aula o e-learning);
- Numero di operatori da formare;
- Ore di formazione necessaria (da concordare con l'Amministrazione Contraente).

La prima differenza fondamentale è nella modalità di erogazione (in aula o e-learning). La formazione in aula, secondo gli standard aziendali, è possibile erogarla a 20 risorse alla volta, un numero maggiore di risorse comprometterebbe la concentrazione e l'attenzione atta a garantire il raggiungimento dell'obiettivo formativo. La formazione e-learning invece è possibile erogarla ad un numero potenzialmente infinito di risorse nella stessa giornata. Inoltre, il Consorzio prevede che ogni risorsa esegua 4 ore di formazione al giorno, in modo tale che quanto appreso non venga disperso e che la stessa risorsa possa assimilare perfettamente quanto erogato. Nella tabella seguente si riporta un esempio di tempistiche in giorni per quanto riguarda la formazione in aula, si vuole specificare che per "1 classe" si intende 20 operatori.

ORE DI FORMAZIONE NECESSARIE ALL'AMMINISTRAZIONE	N° DI CLASSI					
	1	2	3	4	5	..
4	1	1	1,5	2	2,5	
8	2	2	3	4	5	
12	3	3	4,5	6	7,5	
16	4	4	6	8	10	
20	5	5	7,5	10	12,5	
24	6	6	9	12	15	
28	7	7	10,5	14	17,5	
32	8	8	12	16	20	
..	

Sulla base della tabella suddetta si riporta un esempio pratico, ipotizzando che la formazione dell'Amministrazione sia di 12 h e che le classi da dover formare siano 5, ossia 100 operatori. Secondo quanto detto il Consorzio garantirà che la formazione sia completata in 7,5 giorni. Tuttavia, la formazione sarà erogata in modo tale che la prima classe, composta dagli addetti ritenuti maggiormente idonei (grazie al piano di valutazione delle competenze), sia formata entro il più breve tempo possibile e che, pertanto, sia immediatamente disponibile ad erogare i servizi. Le altre classi, raggruppate secondo categorie omogenee in base ai propri turni lavorativi ed alla forma contrattuale (full time/part time), grazie ad una programmazione cadenzata, verranno inserite a mano a mano sulla Commessa. Nella tabella seguente si riporta un esempio di programmazione dei corsi (in verde si evidenzia il giorno in cui la classe completa il corso).

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	LUN	MART
MATTINA	1 classe	1 classe	1 classe	2 classe	3 classe	4 classe	5 classe	5 classe
POMERIGGIO	2 classe	3 classe	4 classe	5 classe	2 classe	3 classe	4 classe	

Come si può vedere:

- la prima classe sarà operativa dal 3° giorno (20 operatori disponibili);
- la seconda dal 5° (40 operatori disponibili);
- la terza dal 6° (60 operatori disponibili);
- la quarta dal 7° (80 operatori disponibili);
- e la quinta dalla mattina dell'8° (100 operatori disponibili).

Si vuole specificare che nella pianificazione è stato considerato il periodo di tutoraggio e di affiancamento.

Per quanto riguarda la modalità e-learning, come detto, gli operatori effettueranno la parte teorica in 4 ore al giorno, e la parte pratica direttamente il primo giorno disponibile (che potrà essere lo stesso giorno). Si vuole specificare che sulla piattaforma e-learning possono essere caricate anche delle simulazioni di chiamata, che verranno registrate al fine di verificare il grado di preparazione dell'operatore. Il vantaggio della formazione e-Learning è che possono essere formate un numero infinito di risorse al giorno, il che ottimizza sensibilmente il tempo di erogazione della formazione.

2.2.8.2 Efficacia dei processi e delle modalità operative per la formazione di nuovi operatori inseriti in seguito all'incremento di volumi o per turnover, al fine di garantire il mantenimento del necessario livello di competenza [ID18].

2.2.8.2.1 Efficacia delle modalità formative previste e degli strumenti a supporto utilizzati

I nuovi operatori inseriti nel Contact Center per ognuna delle Amministrazioni Contraenti potranno essere presi sia da personale già in servizio presso il Consorzio, sia da personale nuovo. Il team risorse umane in contradditorio con il Responsabile di Convenzione e del Servizio di Contact Center eseguiranno un primo screening delle risorse disponibili e delle commesse attive. In funzione della disponibilità e della richiesta valuterà se spostare risorse già attive o assumere nuovo personale. Per il personale già assunto dal Consorzio, la formazione sulla convenzione avverrà nel medesimo modo descritto precedentemente, con l'aggiunta di particolari informazioni sulla Convenzione. Per il nuovo personale la formazione inizierà al momento dell'assunzione. Il Consorzio valuta la nuova risorsa grazie a dei test e colloqui propedeutici all'assunzione. Di seguito si riporta in forma tabellare la cronologia e la metodologia applicata per l'assunzione:

FASE 1	Apertura posizione sul Sito del Consorzio e analisi di curriculum già ricevuti tramite candidature spontanee.
FASE 2	Analisi delle competenze dei candidati e selezione dei candidati idonei.
FASE 3	I candidati idonei saranno chiamati a partecipare ad una sezione di formazione di 30h teoriche relativa alla formazione di base (come da Piani Formativi sopraesposti).
FASE 4	Erogazione di test di verifica e valutazione degli stessi.
FASE 5	Sulla base dei risultati conseguiti verranno organizzati dei colloqui conoscitivi.
FASE 6	I candidati che superano le fasi precedenti, verranno chiamati ad operare per una settimana presso il Contact Center: <ul style="list-style-type: none"> • I primi 3 giorni verranno strutturate in sala delle "isole" predisposte solamente per il solo personale in assunzione: <ul style="list-style-type: none"> • Il primo giorno il candidato eseguirà il servizio in affiancamento con il Team Leader; • Il secondo giorno il Team Leader monitorerà l'andamento di tutti i candidati dall'"isola"; • Il terzo giorno l'operatore in assunzione opererà in autonomia, l'andamento delle chiamate verranno monitorate tramite mystery call. • Dal quarto giorno, per 2 giorni, gli operatori verranno smistati nelle "isole" di operatori già attivi sulla commessa, in modo tale confrontarsi anche con personale esperto.





FASE 7

Il Supervisore, in contradditorio con il Team Leader che ha seguito l'assunzione, valuterà l'andamento dei candidati.

FASE 8

Assunzione del nuovo personale. Tutte le schede e le valutazioni fatte dal momento della candidatura all'assunzione, verranno inviate all'Amministrazione Contraente come documentazione probatoria dell'efficacia della risorsa.

2.2.8.2.2 Tempistiche proposte in base alla numerosità degli operatori da inserire.

Come detto, tutto il personale assunto dal Consorzio ha già conseguito la formazione di base e specifica in base alla tipologia di Contact Center, pertanto in caso di Turn over, tale personale dovrà solamente essere istruito sulla formazione erogata dall'Amministrazione Contraente (le modalità di trasferimento della formazione e le tempistiche sono illustrate nei paragrafi precedenti). Nel caso in cui gli operatori che subentreranno nel servizio siano dei nuovi assunti, secondo quanto descritto precedentemente, durante la fase di assunzione saranno formati per quanto riguarda la Formazione di base teorica e pratica nell'arco di 3 settimane. Nel corso dell'anno saranno formati su tutti gli altri corsi così come da Timeline di seguito esposta.

SETT./1 ANNO	52 settimane											
MESI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Formazione di Base (Teoria)	■											
Formazione di Base (Pratica)		■										
Formazione Amministrazione Contraente		■										
Formazione Specifica (Contact Center)			■									
Aggiornamenti												
Formazione di Base (teoria e pratica)				■				■		■		
Formazione Amministrazione Contraente				■			■			■		
Formazione Specifica (di Contact Center)				■			■		■		■	

2.2.8.3 Piano di valutazione delle competenze del personale [ID 20]

Il Consorzio, così come richiesto dalla documentazione di gara, ha previsto un piano delle competenze del personale, tale piano, grazie all'inserimento dei dati giornaliero o mensile, sarà sempre disponibile on-line. I Responsabili dell'Amministrazione Contraente potranno verificare l'andamento di una risorsa e le sue competenze direttamente sul web, grazie a credenziali di accesso personalizzate. Il Consorzio trasmetterà il report del Piano delle Competenze del personale ogni tre mesi (migliorato rispetto i sei richiesti da documentazione di gara) durante un incontro nel quale si discuterà circa la qualità delle risorse messe in campo. [ID 20]. Le modalità principali di monitoraggio delle valutazioni delle competenze sono rappresentati da la scheda di valutazione generale (paragrafo 2.1.2.2.1.4.1) e dalla dashboard (paragrafo 2.1.2.2.2.4) che rappresentano un vero e proprio "pannello di Controllo", disponibili online e costantemente aggiornate, permetteranno di avere una visione sintetica ed immediata del livello delle competenze raggiunte dagli operatori. In particolare, la dashboard, rappresentando graficamente l'andamento degli indicatori definiti, potrà:

- Rappresentare uno **strumento di sintesi**, in quanto ingloba tutte le informazioni ritenute essenziali per una visione specifica di ogni operatore;
- Costituire un documento completo, che **riassume l'andamento della formazione erogata**, attraverso sezioni dedicate;
- Fornire una **visione complessiva** del livello raggiunto dall'operatore nell'ambito dei servizi;
- sintetizzare l'andamento del comportamento della risorsa, **focalizzando l'attenzione sui parametri più significativi** (problemi solving, cortesia, comprensione, chiarezza, gestione, ecc...);
- rappresentare lo strumento chiave per la gestione del livello raggiunto dalla risorsa, in quanto consente di **monitorarne l'andamento rispetto a valori di riferimento definiti** (valori obiettivo).
- proporre una **visione chiara e immediata** del livello della risorsa poiché è di facile e veloce consultazione, grazie all'utilizzo della **forma grafica**.

Attraverso la dashboard sarà quindi possibile:

- avere una "visione" del livello raggiunto da ognuna delle risorse;
- **valutare immediatamente se una risorsa (o un gruppo di lavoro) eroga i servizi a livelli qualitativi inadeguati, in quanto il sistema prevede un allarme nel caso in cui un indicatore oltrepassi il valore di soglia predeterminato.**

I dati raccolti nella dashboard dal Sistema Informatico saranno immessi in tempo reale, permettendo quindi di avere, attraverso questo strumento, una fotografia istantanea che uno storico dei dati. La dashboard dunque permetterà di valutare il livello raggiunto dagli operatori in tempo reale in maniera continuativa e costante, permettendo di valutare non solo le prestazioni istantanee, ma anche il miglioramento nel tempo delle prestazioni. Oltre ai dati analitici e statistici, secondo il Consorzio i principi attraverso i quali una risorsa è portata ad ampliare le proprie competenze sono il senso di appartenenza all'azienda, l'opportunità di crescita qualitativa e l'opportunità di valorizzare la propria persona.

2.2.8.3.1 Metodologia e strumenti adottati per la creazione ed il mantenimento nel corso del tempo del piano di valutazione delle competenze

La strategia migliore per affrontare la situazione ma, allo stesso tempo, competere efficacemente nel mercato del lavoro è apparsa quella di offrire alle proprie risorse umane un bagaglio di competenze tecniche e relazionali adeguato, da poter disporre in un contesto efficiente e meritocratico, in cui si ha piena coscienza del valore generato da un clima positivo e da un management che intenda il benessere organizzativo come un'opportunità **per generare innovazioni sia di processo produttivo che relazionale**. Come mutuato da numerosi studi attinenti al tema in oggetto, l'approccio al benessere organizzativo come stile di leadership presuppone, alla base, lo sviluppo di una competenza imprescindibile all'interno della governance, l'**intelligenza sociale**. In tal senso, si è rilevato come le motivazioni che spingono l'individuo al "fare" possano essere solo parzialmente sostenuute da spinte di natura monetaria, mentre il riconoscere un "significato" alle cose che si fanno rende assai più motivante il "fare stesso". Da questo punto di vista, in un'epoca in cui si fa sempre maggiore ricorso a politiche "motivazionali", sono state numerose le ricerche che hanno dimostrato come l'incremento anche sostenuto in campo retributivo, difficilmente si associa ad un trend analogo nella soddisfazione dei lavoratori. Infatti la retribuzione monetaria soddisfa solo una parte delle esigenze, e il suo uso, al fine di creare e sostenere rapporti stabili e duraturi conduce, da un lato, a risultati parzialmente soddisfacenti e, dall'altro, nei fatti non risulta sempre sostenibile finanziariamente. Al contrario, appare ormai consolidata l'idea che la soddisfazione al lavoro aumenti con:

- a) La qualità delle relazioni sul lavoro (fiducia);
- b) La percezione di controllo sul proprio lavoro (autonomia);
- c) L'opportunità di esprimere la propria capacità e il proprio talento (valorizzazione di sé);
- d) La percezione di utilità (importanza della propria identità all'interno dell'organizzazione).

Questa soddisfazione si traduce in:

- a) Migliore clima aziendale e disponibilità alla collaborazione tra persone;
- b) Maggiore tensione al problem solving;
- c) Minore assenteismo e maggiore responsabilità nei confronti dell'istituzione;
- d) Relazione diretta tra benessere dei lavoratori e attenzione alle esigenze dei clienti.

L'assunto di base di tale approccio è che "la capacità di un'organizzazione di realizzare e mantenere il più alto grado di benessere dei lavoratori, creando una relazione positiva tra le persone e l'organizzazione che si realizzhi attraverso un continuo monitoraggio delle condizioni di partecipazione e coinvolgimento al lavoro e della convinzione di essere parte attiva in tutti i processi aziendali, secondo il circolo virtuoso: **partecipazione – coinvolgimento – responsabilizzazione - efficienza - soddisfazione**". Sulla base delle sovraesposte considerazioni, il sistema incentivante adottato dal Consorzio si basa su 3 elementi: **inquadramento come soci di tutto il personale, indicatori specifici di performance e mappatura delle competenze delle risorse umane con l'obiettivo di definire dei percorsi di crescita personalizzati**. In relazione all'inquadramento, essere soci, e quindi, corresponsabili dell'azione imprenditoriale mutualistica e sociale, è la porta di ingresso al Consorzio che, innanzitutto, si pone come impresa sociale. In tale contesto, gli indicatori di **performance** costituiscono il set di criteri qualitativi e quantitativi che permettono di inquadrare al meglio il socio-lavoratore in termini di efficienza ed efficacia del lavoro svolto. Sono definiti in funzione del ruolo e dell'attività e si misurano dinamicamente in relazione al contesto, al periodo dell'anno, ad eventuali necessità cogenti, ecc. Il singolo socio, rappresentato ove necessario dalle principali sigle sindacali, viene coinvolto nel processo di definizione, approvazione e misurazione degli indicatori, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza del proprio valore all'interno del sistema di produzione (l'indicatore no può essere "subito" ma deve essere "compreso ed accettato" come azione di miglioramento continuo che porta alla crescita ed al benessere dell'impresa). Propedeutica alla definizione dei KPI è dunque la mappatura delle competenze. Gli strumenti utilizzati per la mappatura delle competenze sono tipicamente i seguenti: **autovalutazione, test attitudinali, quiz di logica, colloquio di restituzione**. Il sistema incentivante, in continua evoluzione, è basato su una cultura organizzativa improntata su 4 elementi: attenzione allo sviluppo e soddisfazione delle risorse umane, meritocrazia, managerialità e diversificazione dei mercati di riferimento. Questo sistema è in attuazione attraverso un modello di sviluppo che prevede due macroazioni: proposta di valore nei confronti delle persone e motivazione verso gli obiettivi aziendali. A loro volta, le due macroazioni si declinano in quattro tipi di interventi successivi:

1. percorsi di crescita standard legati al ruolo specifico;

3. sviluppo delle competenze manageriali;



2. assessment della struttura retributiva e peso delle posizioni;

4. implementazione di un management per obiettivi.

Relativamente alla proposta di valore nei confronti delle persone e alla motivazione verso gli obiettivi aziendali, è stato elaborato uno specifico piano didattico / esperienziale che enfatizza il coinvolgimento attivo e la responsabilizzazione di tutto i soci, con particolare riferimento agli operatori di front-end (front office, Contact center inbound, ecc.) ed ai loro manager. Più dettagliatamente, il Consorzio ha già implementato i seguenti interventi didattici/esperienziali: corsi sulle tecniche di comunicazione efficace; corsi sulla sensibilizzazione alla qualità; corsi per lo sviluppo dello spirito di squadra e il lavoro di gruppo; corsi di management sulle competenze trasversali rivolti ai quadri direttivi; corsi per lo sviluppo di una nuova cultura manageriale; interventi finalizzati alla dinamicità e flessibilità del lavoro; corsi sulle abilità di contatto telefonico; sessioni e corsi di coaching individuali / di gruppo per il sostegno e la motivazione del personale; corso per lo sviluppo delle abilità di leadership; interventi per la ridefinizione della Vision aziendale; interventi formativi sulla customer satisfaction e tanti altri.

Riguardo agli strumenti di motivazione legati ai ruoli aziendali e alle differenze di genere, sono stati effettuati degli assessment organizzativi che hanno portato alla:

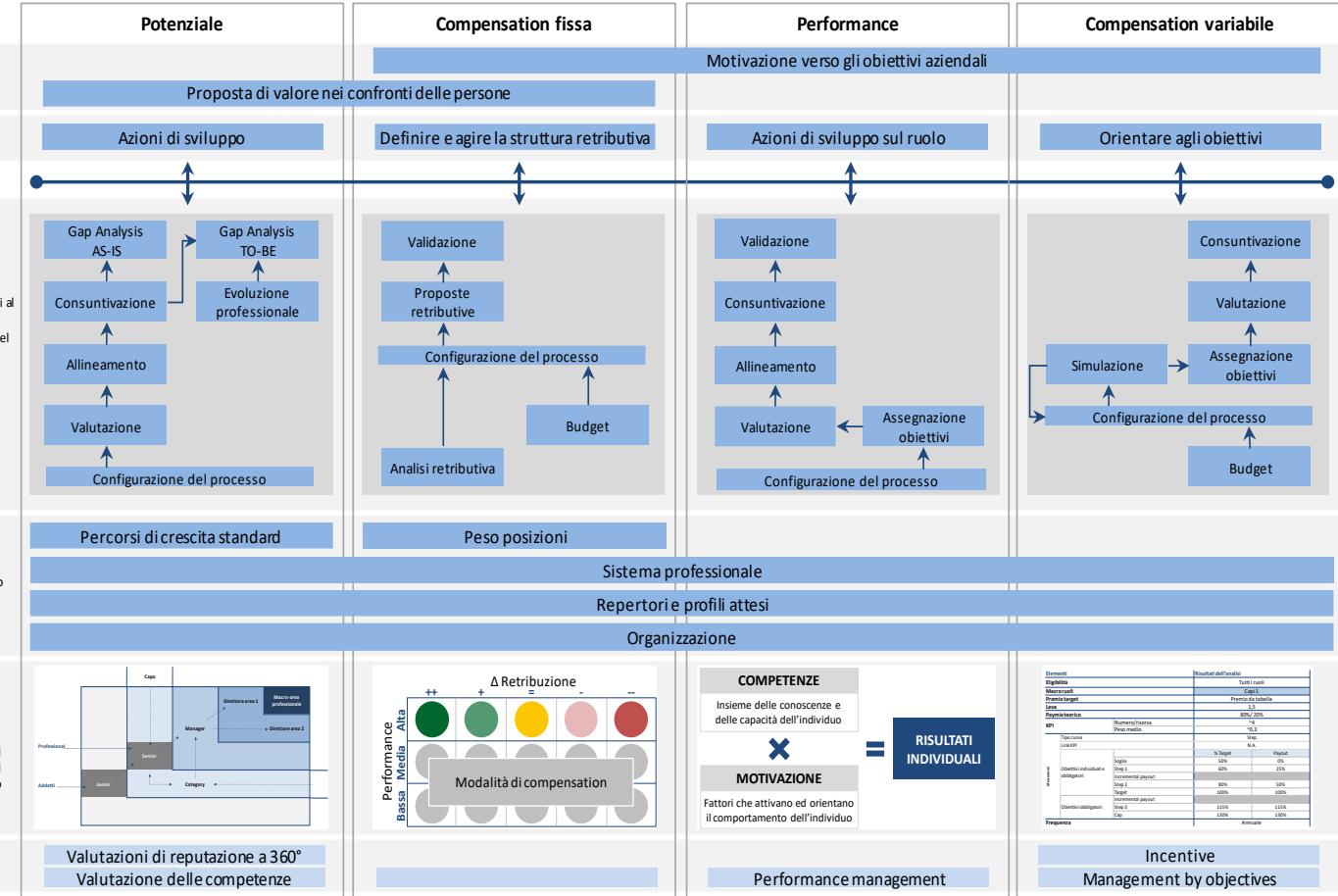
- **riconfigurazione della struttura organizzativa;**
- **allargamento / arricchimento della mansione;**
- **aumento di responsabilità;**
- **individuazione delle job description e dei relativi obiettivi individuali;**
- **benefit per favorire l'equilibrio vita/lavoro ed in particolare per le figure femminili con prole (incentivo al telelavoro).**

Per la parte retributiva, sono stati valorizzati ruoli e persone agendo su diversi fronti quali:

- ampliamento dei mercati di riferimento (onde assicurare la continuità dell'attività e la riqualificazione delle risorse);
- implementazione di un sistema di pesi delle posizioni (onde assicurare meritocrazia all'intera organizzazione).

A seguire, si riporta lo schema di riferimento del modello di sviluppo del personale.

2.2.8.3.2 Esempio di template



3 INFRASTRUTTURA

3.1 SEDI OPERATIVE

Le sedi del Consorzio messe a disposizione della Convenzione sono:

	LOTTO 3					
TIPOLOGIA SEDI						
SEDI OPERATIVE PRINCIPALI NEL TERRITORIO ITALIANO						
	SEDI	INDIRIZZO	N° POSTAZIONI			
	Sede Capodarco	Via Santo Domingo 6/A - Pomezia (RM)	300			
	Sede ISED	Via Tiburtina, 1236 - Roma	100			
	SEDI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE (INTERNE AL LOTTO)					
	Roma (3), Latina, Terracina, Fondi, Gaeta, Viterbo, Frosinone, Rieti					
	SEDI SECONDARIE CC					
	via Licio Giorgieri, 93 - Roma via di Sottomonte, 27 - Guamo (LU) via di Fregonaia, 692 - S. Maria a Colle (LU) via Roma, 67 - Pisa via Lorenzo il Magnifico, 10 - Firenze via Fratelli Cairoli, 20 - Ardenno (SO) via Tiburtina, 1166 - Roma					

Come si evince dalla tabella tutti i requisiti richiesti dal Capitolato sono ampiamente rispettati.



3.1.1 Descrizione delle Sedi Operative

3.1.1.1 Caratteristiche delle Sedi Operative

Il sito principale è in Via Santo Domingo 6/A a Pomezia (Roma) con sito secondario di back-up di via Tiburtina 1236. La sede è conforme ai requisiti progettuali espressi nella vigente normativa italiana per il superamento delle barriere architettoniche (L.118/71 art.27, L.13/89, DM 236/89, L.104/92, DPR 503/96), caratterizzata da un'ottimale situazione di accessibilità degli spazi e attrezzature più che adeguate allo svolgimento del lavoro. Gli ambienti sono in linea con i criteri dell'Universal Design e della progettazione inclusiva, secondo i principi sanciti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità. Possiede una superficie esterna riservata in quota parte come area parcheggio dedicata alle persone con disabilità (oltre 70 parcheggi riservati); per le persone con ridotta autonomia è previsto un servizio di assistenza e accompagnamento dal parcheggio al posto di lavoro e viceversa, effettuato dal personale presente nella sede. Tutti gli impianti sono certificati nel rispetto delle normative vigenti. Nello specifico la sede di Pomezia rappresenta anche il polo tecnologico primario ed è progettata per garantire alti livelli di tolleranza a situazioni critiche che possono presentarsi a livello hardware, software, elettrico o di connettività. Le postazioni di lavoro rispettano tutti i vincoli dettati dalle normative vigenti in fatto di sicurezza e comfort. A seguito della recente pubblicazione delle "Specifiche tecniche sull'hardware, il software e le tecnologie assistive delle postazioni di lavoro a disposizione del dipendente con disabilità" (Circolare n. 2 del 23 settembre 2015 Agenzia per l'Italia digitale) Capodarco adotta, a favore degli operatori con disabilità, tecnologie assistive e sistemi di ausilio tra i quali: tastiere, display e stampanti braille, sintetizzatori vocali, software screen reader, monitor per ipovedenti. Gli ambienti e le attrezzature di lavoro utilizzati vengono allestiti e gestiti conformemente alle vigenti normative di riferimento. La qualità degli spazi, dei servizi e delle attrezzature è importante nell'ambito di un approccio integrato che intende valorizzare le capacità di lavoratori con disabilità. Il raggiungimento di tale obiettivo è funzionale anche al miglioramento complessivo della qualità lavorativa di tutti, disabili o meno. La sede messa a disposizione da Capodarco è conforme alle prescrizioni delle normative vigenti in materia di superamento barriere architettoniche e di sicurezza nei luoghi di lavoro. In particolare, si è seguita la filosofia dell'Universal Design che mira alla realizzazione di prodotti e ambienti utilizzabili da tutti, con un'estensione più ampia possibile, senza dover ricorrere ad adeguamenti o soluzioni speciali. Lo scopo è facilitare le diverse attività per chiunque realizzando ambienti e utilizzando mezzi di comunicazione e attrezzature utilizzabili dal più ampio numero di persone. La selezione degli elementi di arredo che compongono i diversi spazi funzionali del Contact Center non è casuale ma risponde a precisi obiettivi di fruizione (possibilità di spazi di manovra per sedia a ruote, possibilità di approccio frontale) e di ergonomia (facilità di utilizzo delle attrezzature). La salute dei lavoratori viene tutelata anche attraverso un controllo costante e periodico del loro stato sanitario: vengono eseguite visite mediche preventive e periodiche per l'accertamento dell'idoneità alla mansione. Inoltre gli ambienti di lavoro sono stati studiati e progettati per rispondere qualitativamente alle attività in essi svolte in termini di ergonomia organizzativa, ergonomia fisica e ergonomia cognitiva:

- Studio dei colori di pareti e soffitto;
- Riduzione e abbattimento della propagazione delle onde acustiche causanti fastidiosi riverberi rumorosi;
- Abbattimento delle barriere architettoniche e fruibilità degli spazi da parte di una utenza ampliata (donne, disabili, anziani, ecc.);
- Arredi rispondenti ai requisiti ergonomici ai sensi delle ISO 11228;
- Distributori di bevande e alimenti presso tutte le sedi con tariffe agevolate;
- Servizi igienici distinti per sesso e per disabili in numero adeguato al personale presente e ben distribuiti su tutto lo spazio di lavoro.

Le scrivanie a disposizione sono caratterizzate da meccanismi di regolazione dell'altezza del piano di lavoro per adattarsi ad esigenze diverse di persone con disabilità o con esigenze speciali; hanno una struttura di sostegno dotata di intercapedini interne per cablaggio struttura e/o salita dei cavi, bordi e spigoli arrotondati per maggiore sicurezza della persona, e sono, inoltre, di ampiezza tale da permettere la massima funzionalità ed ergonomia. Le sedute sono state selezionate con criteri di comfort ed ergonomia, sono dotate di schienale alto, sono regolabili in altezza, e sono dotate di braccioli removibili e sistemi bloccaggio ruote. Le vetrate in corrispondenza degli ambienti lavorativi sono dotate di tendine frangisole regolabili per garantire il massimo comfort lavorativo delle singole postazioni di lavoro con diverse condizioni di irraggiamento solare. Per le persone con grave ridotta autonomia è previsto un servizio di accompagnamento dalla vettura al posto di lavoro e viceversa che viene effettuato dal personale presente nelle sedi. Le sedi sono conformi ai requisiti contenuti nella vigente normativa italiana per il superamento delle barriere architettoniche (Legge n. 118/71 art. 27, Legge n. 13/89, DM 236/89, Legge n. 104/92, DPR 503/96) e le soluzioni adottate sono in linea con i criteri dell'Universal Design e della progettazione inclusiva, secondo i principi sanciti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità. I criteri progettuali e gestionali posti in essere puntano ad ottenere spazi e attrezzature, che possano essere utilizzati "normalmente" da una ampia fascia di persone, caratterizzata da esigenze diversificate. Gli apparecchi elettrici e i rubinetti di arresto delle varie utenze, i regolatori degli impianti di riscaldamento e condizionamento, nonché i campanelli, pulsanti di comando e i citofoni, sono, per tipo e posizione, tali da permettere un uso agevole anche da parte di una persona su sedia a ruote. Il loro posizionamento è ad una altezza compresa tra i 40 e i 140 cm. Infine, si sottolinea che, in un contesto di attenzione alle problematiche di evacuazione, sono a disposizione delle persone con disabilità delle sedie per l'evacuazione dalle scale per le persone con disabilità. L'accompagnatore potrà con il minimo sforzo evadere la persona non autosufficiente assegnatagli utilizzando semplicemente le scale, o i percorsi in piano di corridoi e disimpegni. I vantaggi sono evidenti: facilità d'impiego, nessun ingombro lungo le scale e facile inserimento nel flusso delle persone in discesa. Gli allestimenti utilizzati per le postazioni di lavoro, consentono al personale di svolgere al meglio le proprie attività nel rispetto del proprio benessere psico-fisico; le attrezzature e il posizionamento rispettano tutti i vincoli dettati dalle normative vigenti in fatto di sicurezza ed ambiente di lavoro (ad esempio illuminazione, condizionamento, ergonomia delle postazioni, rumore, tempi di pausa), con l'obiettivo di fornire al personale un ambiente confortevole e motivante. È prevista una distanza opportuna tra le postazioni in modo da evitare eventuali interferenze tra il personale durante la gestione dei contatti e consentire la gestione e consultazione di eventuali materiali cartacei a supporto.

3.1.1.2 Dotazioni delle Sedi Operative

A seguito della recente pubblicazione delle "Specifiche tecniche sull'hardware, il software e le tecnologie assistive delle postazioni di lavoro a disposizione del dipendente con disabilità" (Circolare n. 2 del 23 settembre 2015 Agenzia per l'Italia digitale) Capodarco adotta, a favore degli operatori con disabilità, tecnologie assistive e sistemi di ausilio tra i quali: tastiere, display e stampanti braille, sintetizzatori vocali, software screen reader, monitor per ipovedenti. Si riporta a seguire una sintetica descrizione delle postazioni di lavoro predisposte sulla base dei requisiti maggiormente richiesti.

Tutte le nostre attrezzature tecnologiche sono di ultima generazione e non costituiscono alcuna fonte di rischio per i lavoratori. Ogni postazione di lavoro sarà dotata di:

SCHERMI DI TIPO LCD ORIENTABILI						
SPECIFICHE TECNICHE						
				CARATTERISTICHE PRINCIPALI	<ul style="list-style-type: none"> • Angolo di visione 176 gradi • Contrasto dinamico 50000:1 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato 4:3 • Luminosità 250 cd/m² • Lunghezza diagonale 19 " • Tecnologia retroilluminazione LED • Tempo di risposta 5 ms

CUFFIE AUDIO SPECIFICHE PER L'ATTIVITÀ TELEFONICA						
SPECIFICHE TECNICHE						
			CARATTERISTICHE PRINCIPALI	<ul style="list-style-type: none"> • Mescola di plastica e gomma; • Ampie e morbide imbottiture in schiuma dell'auricolare; • Montaggio con sospensione cardanica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gamma frequenza sino a 6800 Hz; • Conforme allo standard TIA-920; 	<ul style="list-style-type: none"> • Microfono a cancellazione di rumore; • Protezione da shock acustico (PeakStopTM Protection).

NOTEBOOK O PC						
Notebook o PC di livello tecnico avanzato, dotati di mouse e tastiera inclinabile, dissociata dallo schermo.						
SPECIFICHE TECNICHE						
				CARATTERISTICHE PRINCIPALI	<ul style="list-style-type: none"> • Processore Intel® 3,5 GHz o similare; • Tecnologia Dual-Core o similare; • Memoria 4/16 GB (max); 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda grafica AMD Radeon o similare (ris. Minima 1024x768); • Disco Rigido 1 x 320 GB - standard - Serial ATA-300 - 7200 rpm; • S.O. in dotazione Windows 7 o superiore;
				CARATTERISTICHE PRINCIPALI	<ul style="list-style-type: none"> • Processore Intel® i3/5,3 GHz o similare; • Sistema operativo Windows 7 o superiore; 	<ul style="list-style-type: none"> • Display 15,6", TFT (HD), LED; • Scheda grafica AMD Radeon o similare (ris.





			<ul style="list-style-type: none"> • Capacità RAM 4/8 GB (DDR3, 1600 MHz); • Disco rigido SATA, 5400 rpm, 320GB; 	<ul style="list-style-type: none"> • Minima 1024x768; • Webcam incorporata; • Scheda Wi-Fi 802.11 b/g/n integrata 	<ul style="list-style-type: none"> RAM - Serial ATA • Browser IE (ver. 8 /11), Acrobat Reader
STAMPANTI MULTIFUNZIONE					
Stampanti Multifunzione (con funzioni di stampa, fotocopiatrice, scansione e fax) ad alta produttività					
SPECIFICHE TECNICHE					

			<ul style="list-style-type: none"> • Stampa, copia, scansione e fax; • Fino a 33 ppm ISO nero (A4); • Fino a 15 ipm duplex nero (A4); 	<ul style="list-style-type: none"> • Laser Fino a 1200 x 1200 dpi Nero • Fino a 50.000 pagine; • Volume mensile pag. stampate da 750 a 3000; 	<ul style="list-style-type: none"> • Display touchscreen da 8,89 cm (grafico a colori); • Connattività WiFi 802.11 b/g/n integrata
--	--	--	--	---	--

Nella fornitura è compresa la garanzia biennale del fornitore che prevede la sostituzione in casi guasti e/o malfunzionamenti.

Le cuffie in dotazione agli operatori sono cuffie USB (JABRA GN2000 monoaurale USB), opportunamente selezionate per garantire il massimo livello di qualità della conversazione e messe in sicurezza con abilitazioni specifiche per le attività previste dal servizio (ogni operatore dispone di due cuffie personali). Per quanto riguarda la dotazione software le postazioni dispongono di quanto segue:

SOFTWARE SULLE POSTAZIONI DI LAVORO					
SOFTWARE PRINCIPALI INSTALLATI	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo Windows 10 Pro; • Strumenti SW per l'accesso a documenti nei formati più diffusi (Microsoft Office 2016, Open Office, PDF reader, PDF creator, seven ZIP); • Strumenti SW per l'accesso a documenti nei formati immagine più comuni (PDF, JPEG, TIFF, PNG); • Client sistema CRM, Client sistema KM e http client; • Web browser Firefox; • JVM (Java virtual machine); • Protezione con antivirus; • Softphone, Toolbar di gestione delle chiamate Display. 				

Il funzionamento delle postazioni dal punto di vista hardware e software è garantito dal servizio di assistenza tecnica interno. Gli operatori sono in grado di utilizzare tutti gli applicativi necessari su un'unica postazione in maniera centralizzata su un unico schermo, o eventualmente qualora necessario su più schermi condivisi (**dual monitor**), per una gestione ottimale delle richieste di servizio

3.1.2 Presenza di un Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale di Impresa [ID 41]

Il Consorzio ha una grande consapevolezza del proprio ruolo sociale e di quello di ciascuna azienda consorziata e questo si concretizza in una decisa attenzione non soltanto all'impegno per lo sviluppo delle proprie attività, ma anche all'ascolto delle esigenze che provengono dall'ambiente in cui operano sia il Consorzio che le Aziende consorziate; grande importanza, infatti viene data dal Consorzio e dalla consorziata alla persona e alla salvaguardia e promozione dei suoi diritti (civili, sociali, politici, economici), attenzione all'ambiente e all'uso delle risorse naturali, attenzione alle comunità locali in cui operano le imprese, con l'obiettivo di tutelare gli interessi delle generazioni future, riconoscendo la stretta interdipendenza tra decisioni aziendali e impatti ambientali, andando oltre il puro e semplice rispetto delle norme, impegnandosi per lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative ed eco-efficienti. Tutti gli aspetti suddetti sono descritti all'interno dei Piani Aziendali di Responsabilità Sociale delle imprese del Consorzio (che svolgeranno il servizio sia in modalità Inbound che in modalità Outbound) allegati alla presente Relazione Tecnica. In base a quanto descritto all'interno di ciascun Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale d'Impresa che verrà allegato alla relazione tecnica e in base agli obiettivi che le aziende del Consorzio intendono raggiungere nel prossimo futuro si riportano le strategie messe in campo e gli obiettivi che la Cooperativa Sociale Integrata Capodarco e la Cooperativa Morelli si prefiggono di raggiungere nell'immediato futuro.

Nella tabella sovrastante sono riportate le policy già adottate in materia di tutela e conservazione ambientale della Cooperativa Sociale Integrata Capodarco riportate all'interno del Piano:

POLICY GIÀ ADOTTATE DALLA COOPERATIVA CAPODARCO					
<ul style="list-style-type: none"> • Installazione di impianto fotovoltaico sulla copertura della palazzina di Pomezia per un totale di 19,90kWp; • Progetto per installare pannelli fotovoltaici sul piazzale esterno destinato a parcheggi (Pomezia); • Raccolta e smaltimento degli olii esausti (derivanti dalla manutenzione ordinaria al parco auto aziendale) attraverso consorzi di bonifica; • Avvio di una convenzione, con apposito protocollo d'intesa, con AMA ROMA per lo smaltimento differenziato dei rifiuti con specifici raccoglitori per tutte le altre sedi (con accentramento presso lo stabile di Pomezia), nonché per lo smaltimento dei rifiuti speciali quali toner, lampade al neon, ecc; a questo proposito si sottolinea che AMA ha assegnato alla Capodarco il punteggio di 3R ottenuto grazie al notevole impegno e alla spiccata sensibilità dimostrati nel diffondere la cultura della corretta raccolta differenziata all'interno della propria azienda. • Sostituzione delle normali lampade a incandescenza/gas con lampade a LED. 					

Per quanto riguarda i criteri oggettivamente misurabili:

- produzione di energia immessa in rete: oltre alla lettura e analisi delle bollette, Capodarco ha modo di verificare l'energia prodotta, quella assorbita, e quella immessa in rete attraverso un contatore appositamente dedicato;
- smaltimento dei rifiuti: esiste un formulario nel quale viene specificato il tipo e il quantitativo di rifiuto smaltito;
- lampade: ci sono le relative fatture d'acquisto.

Tutti i mobili e le attrezzature oggetto di sostituzione per guasto od obsolescenza saranno ritirate dal fornitore e smaltite a norma di legge. Per quanto riguarda i mobili e i RAEE (Rifiuti da Apparecchiature Elettroniche ed Elettriche) professionali, lo smaltimento sarà affidato a società specializzate, autorizzate al ritiro ed al trasporto di questi rifiuti per essere avviati poi a recupero. Al termine delle operazioni, la società che prenderà in carico il rifiuto rilascerà tutta la documentazione utile a certificare il corretto smaltimento del bene. L'opportunità, i tempi e le modalità di smaltimento di detti rifiuti saranno di volta in volta concordati e condivisi con i responsabili dell'azienda sanitaria. I toner e le cartucce stampanti esauste saranno raccolti all'interno di appositi contenitori, per un periodo limite di 12 mesi, e poi saranno smaltiti secondo le procedure stabilite dalla legge (Art. 183 comma 1 lett. M) del D.Lgs. 152/2006 e D.M. 22 ottobre 2008) da aziende specializzate.

Inoltre tutte le apparecchiature che saranno utilizzate per i servizi di Service Desk saranno conformi all'ultima versione approvata dello standard Energy Star.

Nella tabella seguente sono riportati gli obiettivi di responsabilità sociale che la Cooperativa Morelli si prefigge di raggiungere entro il 2017 (presenti all'interno del Piano):

OBIETTIVI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLA COOPERATIVA MORELLI															
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: In ragione delle certificazioni e della politica ambientale adottata, la Società Cooperativa Morelli tende a svolgere la propria attività in maniera sostenibile, nel rispetto della normativa vigente e tenendo conto dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia. Tutto il personale impiegato nell'esecuzione dei servizi opera nella osservanza di modalità executive dei servizi volte a contenere i consumi e ridurre gli sprechi. La filosofia seguita è quella di un progresso capace di coniugare le performance dei prodotti, con il rispetto della natura e delle persone. Per questo motivo vengono seguite le linee guida sull'intera Life Cycle Analysis stabilita dal Charter A.I.S.E. e monitorati costantemente i KPI (Key Performance Indicators) in modo tale da dare un valore concreto alle parole "natura, ambiente, green". Inoltre la sede della Cooperativa Morelli è dotata di impianto fotovoltaico. 															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBBIETTIVO</th> <th>TRAGUARDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Riduzione dell'impoverimento delle risorse</td> <td>Conversione dei prodotti cartacei utilizzati con quelli della linea Ecolabel nella misura del 3%</td> </tr> <tr> <td>Riduzione dell'inquinamento delle falde e del suolo</td> <td>Incremento nell'acquisto dei prodotti di pulizia a marchio Ecolabel nella misura del 2%</td> </tr> <tr> <td>Ottimizzazione delle risorse</td> <td>Incremento acquisto di prodotti di pulizia concentrati nella misura del 5%</td> </tr> <tr> <td>Efficientamento del sistema di illuminazione</td> <td>Sostituzione dei corpi illuminanti degli uffici e del magazzino con quelli a LED per un maggiore risparmio energetico</td> </tr> </tbody> </table>					OBBIETTIVO	TRAGUARDO	Riduzione dell'impoverimento delle risorse	Conversione dei prodotti cartacei utilizzati con quelli della linea Ecolabel nella misura del 3%	Riduzione dell'inquinamento delle falde e del suolo	Incremento nell'acquisto dei prodotti di pulizia a marchio Ecolabel nella misura del 2%	Ottimizzazione delle risorse	Incremento acquisto di prodotti di pulizia concentrati nella misura del 5%	Efficientamento del sistema di illuminazione	Sostituzione dei corpi illuminanti degli uffici e del magazzino con quelli a LED per un maggiore risparmio energetico	
OBBIETTIVO	TRAGUARDO														
Riduzione dell'impoverimento delle risorse	Conversione dei prodotti cartacei utilizzati con quelli della linea Ecolabel nella misura del 3%														
Riduzione dell'inquinamento delle falde e del suolo	Incremento nell'acquisto dei prodotti di pulizia a marchio Ecolabel nella misura del 2%														
Ottimizzazione delle risorse	Incremento acquisto di prodotti di pulizia concentrati nella misura del 5%														
Efficientamento del sistema di illuminazione	Sostituzione dei corpi illuminanti degli uffici e del magazzino con quelli a LED per un maggiore risparmio energetico														
<ul style="list-style-type: none"> • Sicurezza: Per la sicurezza sia dell'operatore che degli utenti in genere, tutti i dispositivi utilizzati possiedono specifici sistemi SAFE & SECURITY, adattati alla macchina ed al lavoro svolto. 															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBBIETTIVO</th> <th>TRAGUARDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ore di assenza del personale</td> <td>Riduzione delle ore di assenza del personale nella misura del 2%</td> </tr> <tr> <td>Infortuni</td> <td>Riduzione del numero di gg di assenza per infortuni nella misura del 2%</td> </tr> <tr> <td>Mancati infortuni</td> <td>Incentivare il personale a segnalare i mancati infortuni.</td> </tr> <tr> <td>Documentazione</td> <td>Aggiornare il DVR e/o i piani sicurezza specifici in funzione di tutte le tipologie di servizi svolti</td> </tr> </tbody> </table>					OBBIETTIVO	TRAGUARDO	Ore di assenza del personale	Riduzione delle ore di assenza del personale nella misura del 2%	Infortuni	Riduzione del numero di gg di assenza per infortuni nella misura del 2%	Mancati infortuni	Incentivare il personale a segnalare i mancati infortuni.	Documentazione	Aggiornare il DVR e/o i piani sicurezza specifici in funzione di tutte le tipologie di servizi svolti	
OBBIETTIVO	TRAGUARDO														
Ore di assenza del personale	Riduzione delle ore di assenza del personale nella misura del 2%														
Infortuni	Riduzione del numero di gg di assenza per infortuni nella misura del 2%														
Mancati infortuni	Incentivare il personale a segnalare i mancati infortuni.														
Documentazione	Aggiornare il DVR e/o i piani sicurezza specifici in funzione di tutte le tipologie di servizi svolti														



Formazione del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Rispettare il piano formativo stabilito che prevede per il 2017: • Completamento formazione addetti primo soccorso e antincendio; • Aggiornamento RLS e Preposti.
<ul style="list-style-type: none"> • Qualità dei servizi: Con periodicità annuale viene svolta un'indagine di Customer Satisfaction presso tutti i clienti mediante l'invio di questionari. Per alcuni settori la Customer Satisfaction viene monitorata anche attraverso i portali dei committenti. Annualmente vengono richieste ai clienti principali le attestazioni in merito al buon esito del servizio svolto. • Personale/Soci: Formazione completa, a tutti i livelli, con gestione strutturata dei processi formativi e analisi dei bisogni per singola risorsa (sia interna che esterna). La Società Cooperativa Morelli considera la formazione come un processo flessibile che deve alimentarsi attraverso la partecipazione di ogni risorsa (operativa e non - interna o in sub appalto) coinvolta nell'erogazione dei servizi richiesti. • Collettività: Gli elementi che contraddistinguono una cooperativa sono: il principio mutualistico, l'uguaglianza dei soci nell'impresa, la solidarietà tra i soci lavoratori, la natura non speculativa. La Cooperativa Morelli nel corso della sua attività di oltre 50 anni è divenuta una realtà leader nello sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto per imprese ed amministrazioni pubbliche. Quindi principale obiettivo della Cooperativa Morelli è quello di fornire opportunità di lavoro nel territorio dove sono ubicate le sedi di lavoro della cooperativa, sia del territorio dove vengono erogati i servizi offerti dalla cooperativa. 	

3.1.2.1 Salute e sicurezza dei lavoratori

Il Consorzio pone grande attenzione agli **aspetti di salute e sicurezza e, più in generale, alla tutela dei lavoratori nei luoghi di lavoro**.

Le attività svolte si caratterizzano, ai fini della sicurezza, come attività tipicamente d'ufficio con l'utilizzo di strumenti informatici. I lavoratori, individualmente esposti ai rischi specifici derivanti dall'utilizzo del videoterminale e, limitatamente ad alcuni casi, dal lavoro notturno, vengono sottoposti a visite mediche di sorveglianza sanitaria a cura dei medici competenti. Il Consorzio impegna lavoratori dichiarati idonei alle specifiche mansioni e si attiene ad eventuali limitazioni e/o prescrizioni emesse dai medici competenti. Un altro aspetto di fondamentale importanza per il Consorzio è quello dello **stress lavoro – correlato**; tale aspetto viene continuamente monitorato attraverso l'utilizzo di una **check list** che riporta in modo analitico i potenziali fattori di rischio e le possibili linee di intervento attuabili. Insieme alla check list il Consorzio somministra anche un **questionario** ai dipendenti per raccogliere le valutazioni che i dipendenti danno alle linee di intervento che il Consorzio ha attuato per ridurre la possibilità di insorgenza dello stress correlato. Di seguito si riportano, per ognuno dei principali fattori di rischio identificati, quali sono gli aspetti che il Consorzio prende in considerazione per cercare di limitare al massimo l'insorgenza dello stress lavoro – correlato:

STRESS LAVORATIVO				
• Carichi di lavoro	• Addestramento	• Telefonate aggressive/moleste	• Valutazione delle prestazioni	• Turni
• Controllo sul lavoro/autonomia	• Controllo sulle telefonate	• Contenuti della mansione	• Flessibilità	• Hot desk
RUMORE				
• Rumore ambientale	• Rumore in cuffia		• Shock acustico	
IGIENE E PULIZIA				
• pulizia accurata e regolare che includerà: Postazioni di lavoro (telefono, scrivania, tastiera, sedia); Eventuale moquette; Aree di riposo; Servizi igienici; Fotocopiatrici;				
• Una cura particolare riguarderà le cuffie: a causa del contatto con la parte esterna del condotto auditivo e con la bocca è possibile infatti che ci sia una trasmissione di infezioni tra gli operatori;				
• gli operatori saranno dotati di una cuffia individuale che non sarà utilizzata dagli altri impiegati; le cuffie saranno pulite (da entrambe le parti, orecchie e bocca) con mezzi di disinfezione adeguati e sarà assicurata una dotazione personale di filtro copri-microfono ed i cuscinetti auricolari; i filtri copri-microfono ed i cuscinetti auricolari saranno sostituiti frequentemente; gli operatori verranno addestrati all'utilizzo della cuffia, con controllo della sua regolare pulizia.				
USO PROLUNGATO DELLA VOCE				
• Saranno previste regolari interruzioni nell'uso della voce ogni ora;	• Sarà preregistrata un'introduzione con presentazione e altre informazioni più frequentemente richieste come orario di apertura, indirizzo di posta elettronica, numero di fax.			
• Sarà definito un obiettivo ragionevole di telefonate per non determinare un utilizzo eccessivo della voce (gli obiettivi devono tenere conto delle pause);	• Il rumore di fondo sarà tale da non rendere necessario alzare il livello della voce;			
• È previsto un sistema telefonico che include pause tra una telefonata e l'altra;	• il volume delle cuffie sarà controllato in modo da evitare di dover alzare la voce;			
• Gli scritti prestampati includono pause all'interno delle telefonate;	• sarà facilmente possibile bere acqua.			
IMPEGNO VISIVO				
• Sarà adeguata la luminosità e contrasto dello schermo;	• lo schermo non avrà riflessi grazie al controllo delle condizioni di luminosità ambientale;			
• lo schermo sarà pulito e senza macchie;	• i caratteri dello schermo saranno adeguati;			
• La disposizione dello schermo permetterà agli operatori di guardare lontano o mettere a fuoco un oggetto distante; il rischio infatti si può ridurre attraverso esercizi dei muscoli che muovono gli occhi e questo è possibile allontanando di tanto in tanto lo sguardo dal computer e guardando l'infinito o cercando di mettere a fuoco un oggetto il più lontano possibile;				
• Gli addetti saranno informati sulla necessità di mantenere la normale frequenza di ammiccamento (chi guarda il video tende a ridurla il che facilita la secca oculare).				
POSTURA, MOVIMENTI RIPETITIVI, SPAZI				
• Disturbi del collo e della schiena	• Disturbi della mano e del polso	• Insufficienza degli spazi	• Hot desk	

3.2 INFRASTRUTTURA DI SERVIZIO

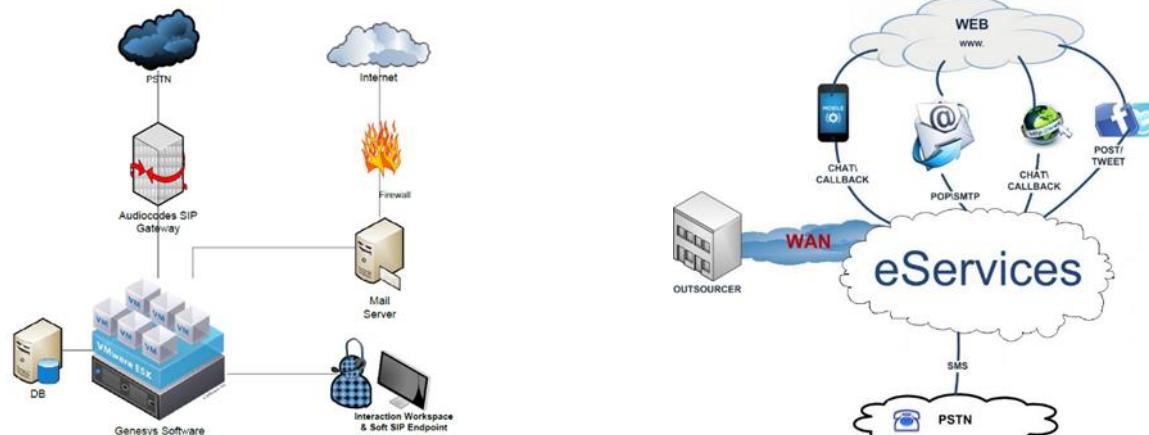
3.2.1 Sistema di Accesso ed Accoglienza dei Contatti

3.2.1.1 Canali di accesso al servizio

3.2.1.1.1 Caratteristiche dei Canali di accesso ai servizi

Per fornire le più sofisticate funzionalità di Contact Center disponibili sia per la voce tradizionale che per le comunicazioni multimediali, **Genesys offre una suite integrata di soluzioni software**. Tutte le soluzioni e le loro opzioni fanno leva su un motore di routing che costituisce lo "the state of the art" in termini di Interaction Management ed è integrato con un potente ambiente di reporting.

La figura a sinistra illustra lo **schema logico della componente voice** che permette la connessione tradizionale alla PSTN.



La figura a destra mostra, invece, il **modello logico per la componente Genesys eServices** che comprende tutti gli altri canali di contatto, integrati all'interno del canale voce con le varie Solutions.



3.2.1.1.1 Coda Unica

La soluzione Genesys oggetto della proposta è in grado di gestire i contatti attraverso una **logica di coda unica**, a prescindere dal canale da cui ogni contatto perviene. Per logica di coda unica si intende che, qualunque contatto, proveniente da qualunque canale, viene gestito, a livello di routing, secondo una medesima logica ed amministrato attraverso un'unica interfaccia. Dalla medesima interfaccia è possibile assegnare, quindi, priorità e skill target in funzione di parametri, tra cui anche la tipologia di canale di contatto.

3.2.1.1.2 Postazioni operatorie

Operativamente sul PC degli operatori sarà installato l'applicativo **Genesys Workspace Desktop Edition (WDE)** con il **SIP softphone integrato**. L'applicazione WDE è la **toolbar operatore**, ovvero lo strumento unificato per consentire l'accesso a tutte le informazioni necessarie per la migliore gestione delle interazioni attraverso un unico spazio di lavoro coerente per voce, e-mail, chat, web call-back, SMS.

WDE è configurabile in base al ruolo ed è sensibile al contesto dell'interazione entrante fornendo così gli strumenti e l'interfaccia più idonea per la gestione di una interazione vocale, di una e-mail o di una chat.

Le principali caratteristiche di Workspace Desktop Edition sono:

- **screen pop dell'interazione** con i dati del cliente e la possibilità di accettare e rifiutare l'interazione da parte dell'agente;
- **libreria di risposte standard predefinite** da poter utilizzare per la gestione delle interazioni. Gli agenti possono inserire le risposte suggerite dal sistema o frutto di una loro ricerca con un semplice clic del mouse direttamente nella risposta di un messaggio e-mail o di una chat e le possono utilizzare anche durante una interazione voce. Gli agenti possono modificare il contenuto di una risposta standard dopo l'inserimento nel messaggio e-mail o chat;
- **history delle Interazioni**. L'utente può visualizzare la storia delle sue interazioni e la storia di tutte le interazioni (voce, e-mail, chat, SMS, ecc) del contatto che sta gestendo in un determinato momento, con i relativi dettagli;
- **trasferimento** dell'interazione ad altro agente o gruppo di agenti;
- **conferenza** con altro agente;
- **consultazione** con altro agente,
- per le chiamate voce è possibile mettere in **hold** la chiamata, effettuare **trasferte** e **conferenze** con numeri esterni al contact center;
- visualizzazione di alcune **metriche in tempo reale** relative alle prestazioni dell'agente utilizzatore e alle prestazioni del contact center. Le metriche da visualizzare, la frequenza di aggiornamento e le relative condizioni di allarme sono configurabili. Alcuni parametri interessanti da visualizzare sono: tempo di login, tempo di ready, tempo di not ready, durata conversazione, durata hold, numero di interazioni trasferite, numero di chiamate interne, numero di interazioni rifiutate, numero complessivo di interazioni, tempo medio di gestione, numero di interazioni voce, tempo medio di gestione delle interazioni voce, numero di e-mail, tempo medio di gestione email, numero di interazioni di chat, tempo medio di gestione chat;
- la stessa applicazione usata dagli agenti può essere utilizzata dal supervisore per avere una visione unificata in tempo reale dello stato dei contatti e degli operatori del contact center relativamente alle varie interazioni voce, e-mail, chat.
- il supervisore può effettuare whisper coaching per migliorare la qualità delle interazioni con i clienti; può anche fare silent monitoring su interazioni voce e chat.
- Il supervisore può leggere e rivedere, attraverso l'interfaccia, le e-mail in uscita prima di essere inviate definitivamente.

3.2.1.1.2 Componenti software aggiuntivi proposti

3.2.1.1.2.1 Web chat [ID 21]

Il modulo **Genesys Chat** rende possibile la gestione delle interazioni di tipo chat testuale generate da un sito web, tra l'utente ed un operatore del Contact Center.

Tale interazione, attivata direttamente dall'utente tramite la selezione di un'apposita icona posta sul portale istituzionale dell'Amministrazione, verrà gestita mediante un'apposita interfaccia di dialogo testuale che sarà riservata per ogni singola conversazione. Il sistema Genesys, una volta acquisita la richiesta, gestirà tale tipologia di contatto mediante la **coda unica di routing** e sulla base delle regole impostate dall'amministratore del sistema (es. regole di smistamento del contatto all'operatore inattivo da più tempo o all'operatore che ha le competenze, skill, più adatte per gestire tale richiesta ecc.).

L'operatore gestirà questo genere di interazione mediante la barra dei contatti **Workspace Desktop Edition** che presenterà un layout grafico specifico per questo genere di contatti. È, inoltre, possibile configurare il sistema per permettere all'operatore di gestire più di una interazione **chat contemporanea**.

3.2.1.1.2.2 Video chat [ID 22]

Con l'avvento dello standard **WebRTC (Web Real-Time Communications)**, oggi è possibile implementare servizi vocali e video leggeri direttamente nei browser che supportano HTML5. L'approccio non richiede l'installazione di software o plug-in aggiuntivi da parte degli utenti. Gli utenti potranno accedere alla sessione video tramite Computer, Tablet o Smartphone.

Il sistema Genesys, una volta acquisita la richiesta, gestirà tale tipologia di contatto mediante la coda unica di routing e sulla base delle regole impostate dall'amministratore del sistema (es. regole di smistamento del contatto all'operatore inattivo da più tempo o all'operatore che ha le competenze, skill, più adatte per gestire tale richiesta ecc.).

L'operatore gestirà questo genere di interazione mediante la barra dei contatti **Workspace Desktop Edition** che presenterà un layout grafico specifico per questo genere di contatti.

Le postazioni operatorie destinate alla gestione di tale tipologia di contatti, saranno equipaggiate con terminali che supportano sessioni SIP Video e WebCam

3.2.1.1.2.3 Chiamata vocale IP [ID 23]

Genesys SIP Server consente un controllo delle comunicazioni IP in modalità end-to-end, consentendo alle aziende di gestire e monitorare tutti i contatti nello stesso modo in cui sarebbe fatto nella tradizionale architettura TDM e con lo stesso livello di dettaglio. Genesys SIP integra l'applicativo Media Server che offre una piattaforma "out-of-the-box" per il trattamento delle chiamate, garantendo funzionalità di musiche di attesa, messaggi, conferenza e raccolta DTMF. SIP Server eroga, dunque, le funzionalità di PBX ed accetta servizi supplementari quali la UII e gli algoritmi di Hunting Number in accordo agli standard ETSI.

Il SIP Server sarà in grado di:

- Gestire la registrazione ed il controllo di chiamata per **client SIP standard**, siano essi di tipo softphone che di tipo IP Phone in conformità alla specifica IETF RFC 2617 HTTP Authentication: Basic and Digest Access Authentication;
- Operare come **SIP Back-to-Back User Agent** per interlavorare con altri nodi SIP-based in modalità SIP Trunk (ovvero senza registrazione).
- Erogare i seguenti servizi:
 - Numerazione univoca interna;
 - Conferenza a tre (verso rete pubblica);
 - Servizi di prenotazione (Prenotazione su occupato; Prenotazione su utente libero che non risponde);
 - Inclusione in entrambi i sensi, sia da utente che da posto operatore;
 - Deviazione;
 - Messa in attesa una telefonata (Hold / Resume);
 - Trasferimento di una chiamata (Transfer);
 - Parcheggiare una telefonata (Call Parking);
 - Conferenza telefonica (Conference);
 - Risposta per assente, esterna al Gruppo (Call pick-up);
 - Risposta per assente, interna al Gruppo (Call pick-up Group);
 - Deviazione di tutte le telefonate (Call Forward All);
 - Deviazione di tutte le telefonate se non si è al telefono (Call Forward on no answer);
 - Richiamata su occupato (Call back on busy).

Genesys SIP, come tutte le altre soluzioni, è **integrata con il modulo CIM** (routing, design, configuration, administration, management, reporting, ecc.) così da permettere di supportare un **contact center totalmente SIP-based**. Gli utenti accederanno ai servizi PBX tramite un telefono SIP di tipo softphone o hardphone tra quelli certificati con Genesys SIP Server.

3.2.1.1.2.4 Cobrowsing [ID 24]

È possibile fornire un'ulteriore supporto agli utenti durante la navigazione Internet, mediante la funzionalità di **Co-browsing**. Tale funzionalità permette ad un utente di condividere con un operatore di Contact Center le pagine web che sta visionando e di ricevere tutto il supporto necessario per ricercare le informazioni a lui necessarie.

Le sessioni di Co-browsing sono offerti in collaborazione con **chat in tempo reale** o con i contatti telefonici.

Quando una sessione di co-browsing è avviata, come impostazione predefinita, gli operatori sono in modalità di sola lettura, potranno però, su determinate richieste degli utenti, passare anche in modalità di scrittura per interagire in modo diretto. Gli operatori possono, in caso di necessità e per garantire una gestione ottimale della richiesta dell'utente, trasferire la sessione di co-browsing ad uno specialista di secondo livello.

3.2.1.1.2.5 Reportistica sugli accessi gestiti tramite widget [ID 25]

Genesys permette di tenere traccia di tutte le interazioni che avvengono nel Contact Center e di diversificare sulla base di diversi fattori tra cui la tipologia di canale. Le interazioni che avvengono tramite componenti widget, sono comunque storicate nel database e possono essere consultate tramite appositi report sia real-time che storici. Tali informazioni possono poi essere correlate con i dati





del CRM per fornire una visione d'insieme esaustiva del contatto.

3.2.1.1.2.6 Gestione integrata del widget con almeno uno dei Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio offerti [ID 26]

Genesys offre una libreria di widget configurabili che possono essere integrati nell'ambiente dell'Amministrazione. Tali componenti sono facilmente personalizzabili, sulla base delle richieste dell'Amministrazione, e permettono una rapida interazione tra gli utenti e gli operatori. Ogni interazione viene tracciata dal modulo statistico di Genesys e gestita dal motore di routing sulla base della logica a coda unica. Gli utenti che accedono mediante tali moduli possono essere identificati e tali informazioni possono essere passate al sistema CRM per fornire all'operatore tutte le informazioni ottimali per una gestione efficace del contatto.

3.2.1.1.2.6.1 Integrazione CRM web

Nel corso degli ultimi anni sono state realizzate diverse integrazioni tra la componente CTI Genesys, in particolare il modulo di "Barra dei Contatti" WDE, e i sistemi di Customer Relationship Management. Tali integrazioni, realizzate sia "client to client" sia di tipo web, hanno permesso di ottimizzare e semplificare in modo significativo l'operatività degli agenti riducendo in modo evidente i tempi di gestione del contatto e aumentando il grado di soddisfazione dei clienti. L'integrazione con CRM considererà nell'apertura automatica di una "scheda contatto" all'arrivo di una telefonata sulla postazione dell'agente. L'apertura di una scheda contatto consiste nell'aprire una pagina web del CRM passando come parametro il caller ID (numero di telefono o altra informazione reperita query su database).

3.2.1.1.2.6.2 Integrazione Reportistica

Gli aspetti relativi alla reportistica (consultazione dati storici e Near Real Time) sono stati dettagliati nel paragrafo 3.2.3.1. In questa sede si vuole comunque rimarcare che i dati di contatto verranno raccolti sulla base di uno specifico tracciato al fine di garantire la tracciabilità dei principali parametri richiesti.

Tali dati vengono storizzati dal sistema CTI nelle tabelle interne e periodicamente ad intervalli di 4 minuti vengono attivate delle store procedure che copiano tali informazioni dalle tabelle del CTI nel database Centrale, che aggrega tutti i dati di Servizio. Nel caso specifico in cui il Sistema di Reportistica risieda presso l'Amministrazione, verrà inoltre implementata una interfaccia di monitoraggio, accessibile dagli amministratori di sistema, che consentirà di evidenziare il corretto allineamento dei dati statistici tra i due sistemi e segnalare eventuali malfunzionamenti, in modo da poter intervenire rapidamente per il ripristino della funzionalità.

3.2.1.2 Funzionalità di accoglienza automatiche

Genesys Voice Platform (GVP) è una combinazione di software, call processing, reporting, management e application servers che si integra sia con reti Voice over IP (VoIP) networks che TDM (utilizzando standard Media Gateways), per offrire un dialogo "web-driven" e servizi di call control services al chiamante. GVP, qualora tali funzionalità vengano implementate consentirà di:

- generare risposte dinamiche, interfacciandosi con tecnologia Text-To-Speech (TTS) in funzione di quanto segnalato vocalmente dal chiamante;
- Riconoscere la voce per consentire al chiamante di selezionare sotto-applicazioni della VRU (Voice Response Unit) per le quali non è possibile/non si intende richiedere la digitazione di un codice numerico;

Il sistema proposto soddisfa i seguenti requisiti:

- Supporto del linguaggio standard W3C Voice XML 2.0;
- Erogazione di informazioni attraverso messaggi generati dinamicamente mediante l'utilizzo di soluzioni di Text-To-Speech (TTS), se richiesto;
- Possibilità di scegliere almeno tra due distinte voci di tipo maschile e due distinte voci di tipo femminile. Se le funzionalità sopra descritte venissero implementate, verranno forniti esempi di voci compatibili, sulla base delle quali sarà possibile scegliere la migliore per Edison;
- Interpretazione delle risposte del chiamante tramite tecnologie di Automatic Speech Recognition (ASR);
- Possibilità di operare il tuning dei motori TTS ed ASR e la gestione delle funzionalità di TTS recording con l'utilizzo di un unico strumento/applicazione;
- Possibilità di utilizzo delle risorse TTS e ASR da parte di altre applicazioni tramite il protocollo MRCP.

Sebbene GVP venga utilizzato generalmente per applicazioni self-service, è possibile sfruttare le sue potenzialità per una miriade di applicazioni. Principali caratteristiche sono:

- Supporto VoiceXML 2.1.
- Supporto per Call Control XML (CCXML) 1.0.
- Supporto, tra le altre funzionalità, di conferencing e video.
- Supporto per Nuance 5.0 Speech Server con Nuance Recognizer 9.0 (per ASR) e Nuance RealSpeak 4.5 (per TTS), così come per Nuance OSR 3.0 e RealSpeak 4.0.
- Completa integrazione con Genesys Management Framework.
- Gestione e configurazione web-based tramite Genesys Administrator.
- Sistema di sviluppo intuitivo con Genesys Composer Voice, applicazione di sviluppo Eclipse-based.
- Supporto per Genesys SIP Server come interfaccia network.

Le applicazioni implementate, vengono depurate su Web application servers. I documenti (applicazioni) VXML e CCXML possono essere statici o dinamici utilizzando le più comuni tecnologie web, come ad esempio ASP o JSP, oppure utilizzando il Composer come ambiente di sviluppo. La comunicazione tra i motori GVP, ASR, and TTS viene garantita attraverso l'utilizzo di Media Resource Control Protocol, MRCPv1 e MRCPv2. MRCP è di fatto diventato uno standard mantenuto dalla Internet Engineering Task Force (IETF). **GVP è completamente integrato con Genesys Framework** per offrire servizi voce evoluti agli enti che necessitano di un potente motore di call routing e self-service. La differenza con altri IVR è sostanziale, **GVP** non risiede su hardware proprietario, bensì si basa su standard riconosciuti permettendo pesanti integrazioni.

Anche per quanto riguarda le componenti software, GVP viene installato su server standard che contengono browser per l'interpretazione del VXML e CCXML. Inoltre è supportata completamente la tecnologia VoIP GVP. Le applicazioni (IVR Profiles) vengono configurate e gestite attraverso un'unica interfaccia di amministrazione, Genesys Administrator. Inoltre la soluzione è in grado di fornire:

- un messaggio di benvenuto che identifichi sia l'Amministrazione sia il servizio chiamato;
- differenziare il messaggio in funzione delle fasce orarie e degli orari di apertura/chiusura del servizio di CC;
- messaggi sulla privacy (registrazione della chiamata e del trattamento dei dati personali);
- messaggio che identifichi l'operatore che gestirà la chiamata;
- messaggio che informi l'utente del costo della chiamata, se da lui sostenuta;
- l'indicazione periodica del tempo medio di attesa nel caso l'utente abbia necessità di contattare un operatore del servizio;
- la possibilità di inserire delle credenziali identificative per un accesso al servizio di tipo personalizzato;
- la possibilità di trasferire all'operatore tutte le informazioni eventualmente inserite dall'utente in maniera automatica per consentire all'operatore di caratterizzare immediatamente il contesto della chiamata;
- la possibilità, al termine del colloquio con l'operatore, di rispondere ad un breve questionario inerente la qualità del servizio erogato;
- fornire messaggi sia in lingua italiana che in lingua inglese;
- avere la possibilità di utilizzare una voce femminile o maschile;
- avere la possibilità di utilizzare file audio pre-registrati;
- misurare il tempo della chiamata.



Stato: Registrato sulla Rete

WebRTC



La soluzione proposta consente inoltre di poter predisporre sui portali delle pubbliche amministrazioni un widget ClickToCall (tecnologia WebRTC) per consentire all'utenza di poter contattare direttamente gli operatori di Contact Center. Il tastierino simula la navigazione così come avviene attraverso il telefono fisso o cellulare, consentendo la navigazione dell'alberatura IVR predisposta. In aggiunta sarà possibile agevolare l'accesso degli utenti predisponendo pulsanti specifici che indirizzino direttamente l'utenza al servizio di interesse (es: ascolto notiziario, segreteria telefonica, prenotazione Callback,...), quindi senza che questi debba attendere l'ascolto dei messaggi IVR configurati per l'accoglienza. In particolare nel contesto sanitario, sarà possibile attivare servizi integrati; attraverso l'acquisizione di codici specifici (codice prenotazione, codice appuntamento, Numero Ricetta Elettronica..) l'utenza potrà visualizzare/ascoltare informazioni, procedere ad eventuali disdette e ogni altro servizio similare.

3.2.1.2.1 Funzionalità aggiuntive a supporto dei servizi operatorie

3.2.1.2.1.1 La presenza di Sistemi/funzionalità di Automatic Speech Recognition (ASR) e Text To Speech (TTS) [ID 28]

Nell'architettura è previsto la possibilità di integrare sistemi di ASR e TTS. La soluzione Genesys permette l'integrazione di prodotti Nuance Speech Server con Nuance Recognizer (per ASR) e Nuance RealSpeak (per TTS), così come per Nuance OSR e RealSpeak. I prodotti di TTS permettono di riprodurre artificialmente la voce umana. Attraverso questa funzionalità il sistema è in grado di interfacciarsi con le basi dati gestionali, leggerne il contenuto e fornire risposte in formato vocale all'utente.

I prodotti di ASR permettono il riconoscimento vocale. Attraverso questa funzione l'utente può richiedere specifiche attività o azioni e navigare all'interno di un menu utilizzando solo la voce e senza digitare codici sulla tastiera del telefono. L'utilizzo di tali prodotti nei sistemi IVR o Self-service permette di diminuire in modo consistente le fasi implementative e di semplificare l'interazione degli utenti.





3.2.1.2.1.2 Funzionalità avanzata di portale vocale con riconoscimento del linguaggio naturale [ID 29]

Nell'architettura è previsto la possibilità di integrare sistemi di NLU per il **riconoscimento del linguaggio naturale**. L'utente che interagisce con i sistemi self-service che adottano tale tecnologia, non dovranno più farlo seguendo degli schemi rigidi con menu a più livelli che complicano in modo consistente l'utilizzo del servizio e ne riducono l'efficacia, ma potranno farlo interagendo mediante il linguaggio naturale.

Per illustrare meglio quanto l'utilizzo di tale tecnologia sia efficace e semplifichi l'interazione con i sistemi self-service, a puro titolo di esempio, riportiamo il seguente caso d'uso:

- Una Amministrazione che fornisce molti servizi, ciascuno dei quali con diverse caratterizzazioni, dovrebbe progettare un menu di accoglienza con molte voci ognuna delle quali con un sotto-menu;
- La navigazione in un menu di questa tipologia richiederebbe tempo e sarebbe molto complessa;
- Utilizzando invece il linguaggio naturale l'utente potrebbe pronunciare in modo diretto, quello che sta cercando o il motivo per cui ha contattato il Contact Center, ed il sistema indirizzerebbe immediatamente il contatto all'operatore più corretto per gestire tale richiesta.

3.2.1.2.1.3 La presenza di funzionalità di Call back system [ID 30]

È un modulo che consente agli utenti di richiedere di essere richiamati. Gli utenti possono decidere di essere richiamati quando stanno navigando sul portale dell'Amministrazione e compilano l'apposito form contenente alcune informazioni come il numero di telefono, la fascia d'orario nella quale vorrebbero essere contattati. Oppure possono attivare questa funzione quando hanno chiamato il contact center e sono in attesa di parlare con un operatore. Anche in questo caso scelgono la fascia d'orario e, se diverso dal numero con il quale stanno chiamando, il numero di telefono al quale vorrebbero essere ricontattati.

Entrambe queste richieste sono passate ad un motore outbound automatico che, nella fascia d'orario impostata, contatta l'utente al numero memorizzato e, se risponde, lo trasferisce all'operatore del gruppo configurato per gestire questo genere di richiamate. Se il cliente non risponde il sistema rischedula la richiamata secondo regole configurabili. L'utilizzo di questa funzione migliora la percezione del servizio da parte dell'utente, inoltre, ottimizza l'utilizzo delle risorse del Contact Center sfruttando al meglio i periodi in cui il servizio inbound è ridotto e alcuni operatori potrebbero essere inattivi.

3.2.1.2.1.4 Presenza di un tool che consenta al personale dell'Amministrazione di modificare autonomamente i messaggi o l'alberatura dell'IVR del proprio servizio [ID 32]

Verranno forniti dei tool per la gestione dei messaggi dinamici dell'IVR. L'Amministrazione potrà in modo completamente autonomo sostituire/aggiornare i messaggi presenti nell'albero IVR.

A corredo di tale tool, verrà fornito un manuale utente dettagliato dove sono spiegati tutti passi da fare per apportare le modifiche all'albero IVR.

3.2.1.3 Funzionalità di gestione del contesto

3.2.1.3.1 Caratteristiche di integrazione tra i canali e il Sistema Informatico

Genesys mette a disposizione una sofisticata interfaccia agente che permette agli utenti l'accesso a tutte le informazioni necessarie per la migliore gestione delle interazioni attraverso un unico spazio di lavoro coerente per voce, e-mail, chat, web call-back, SMS. Interaction Workspace è configurabile in base al ruolo ed è sensibile al contesto dell'interazione entrante fornendo così gli strumenti e l'interfaccia più idonea per la gestione di una interazione vocale, di una e-mail o di una chat. Le principali caratteristiche di Interaction Workspace sono:

- screen pop dell'interazione con i dati del cliente e la possibilità di accettare e rifiutare l'interazione da parte dell'agente;
- libreria di risposta standard predefinite da poter utilizzare per la gestione delle interazioni. Gli agenti possono inserire le risposte suggerite dal sistema o frutto di una loro ricerca con un semplice clic del mouse direttamente nella risposta di un messaggio e-mail o di una chat e le possono utilizzare anche durante una interazione voce. Gli agenti possono modificare il contenuto di una risposta standard dopo l'inserimento nel messaggio e-mail o chat;
- history delle Interazioni. L'utente può visualizzare la storia delle sue interazioni e la storia di tutte le interazioni (voce, e-mail, chat, SMS, ecc) del contatto che sta gestendo in un determinato momento, con i relativi dettagli;
- trasferimento dell'interazione ad altro agente o gruppo di agenti;
- conferenza con altro agente;
- consultazione con altro agente;
- per le chiamate voce è possibile mettere in hold la chiamata, effettuare trasferte e conferenze con numeri esterni al contact center;
- visualizzazione di alcune metriche in tempo reale relative alle prestazioni dell'agente utilizzatore e alle prestazioni del contact center. Le metriche da visualizzare, la frequenza di aggiornamento e le relative condizioni di allarme sono configurabili. Alcuni parametri interessanti da visualizzare sono: tempo di login, tempo di ready, tempo di not ready, durata conversazione, durata hold, numero di interazioni trasferite, numero di chiamate interne, numero di interazioni rifiutate, numero complessivo di interazioni, tempo medio di gestione, numero di interazioni voce, tempo medio di gestione delle interazioni voce, numero di e-mail, tempo medio di gestione email, numero di interazioni di chat, tempo medio di gestione chat;
- la stessa applicazione usata dagli agenti può essere utilizzata dal supervisore per avere una visione unificata in tempo reale dello stato dei contatti e degli operatori del contact center relativamente alle varie interazioni voce, e-mail, chat;
- il supervisore può effettuare whisper coaching per migliorare la qualità delle interazioni con i clienti; può anche fare silent monitoring su interazioni voce e chat;
- Il supervisore può leggere e rivedere, attraverso l'interfaccia, le e-mail in uscita prima di essere inviate definitivamente.

3.2.1.3.2 Integrazione, attraverso adapter certificati, delle funzionalità del Sistema di accesso ed accoglienza dei contatti proposto con sistemi di Sistemi di gestione dei contatti [ID 34]

Le soluzioni Genesys e Asterisk sono in grado di integrare mediante appositi Adapter preconstituiti i principali sistemi CRM. Tale integrazione non necessita di alcun tipo di sviluppo ad hoc.

I sistemi integrati mediante Adapter sono:

- SAP;
- Siebel;
- Microsoft;
- Salesforce.

Sia la soluzione Genesys che la soluzione Asterisk sono estremamente flessibili e consente di integrare, previa opportuni sviluppi, qualsiasi sistema esterno sia di mercato che realizzato ad hoc dall'Amministrazione.

3.2.1.3.3 Funzionalità aggiuntive di accoglienza

La piattaforma proposta permette anche di offrire servizi aggiuntivi rispetto alle richieste di capitolato:

- **Agent greeting:** riproduzione all'utente di un messaggio di presentazione dell'operatore;
- **Customer greeting:** riproduzione all'operatore di un messaggio di presentazione dell'utente;
- **Mobile app:** canale aggiuntivo per servizi di chiamata vocale, chat, videochat e call back;
- **Call me back con supporto in lingua straniera** (su richiesta);
- **Call me back con supporto in linguaggio LIS tramite video chat** (su richiesta);
- **Click to call WebRTC** con gestione visuale dell'alberatura IVR;
- **IVR in lingua straniera** (su richiesta);
- **Implementazione canale web** (richieste all'esperto, consultazioni elettroniche, cassetto elettronico e comunicazioni).

3.2.1.4 Motore di routing multicanale

La soluzione Genesys è in grado di gestire i contatti attraverso una logica di coda unica, a prescindere dal canale da cui ogni contatto perviene. Per logica di coda unica si intende che, qualunque contatto, proveniente da qualunque canale, viene gestito, a livello di routing, secondo una medesima logica ed amministrato attraverso un'unica interfaccia. Dalla medesima interfaccia è possibile assegnare, quindi, priorità e skill target in funzione di parametri, fra cui anche la tipologia di canale di contatto. Le tipologie di routing gestibili sono:

- secondo l'ordine di arrivo, in una logica di tipo FIFO (First In First Out);
- verso il primo operatore libero, nel caso di operatori tutti occupati;
- all'operatore inattivo da più tempo;
- in base alle competenze specifiche degli operatori (skill base routing);
- sulla base di gruppi operatore definiti su regole specifiche (intelligent routing);
- attraverso la definizione di code a differente priorità in relazione a specifici chiamanti (ad es per privilegiare la risposta ad utenti di tipo "VIP");
- tra differenti operatori;
- verso numeri od operatori specifici o postazioni remote esterne (ad es. operatori di II° Livello o postazioni ASP);
- garantendo la possibilità di inclusione, nelle conversazioni attive, di altri operatori a supporto o del Team Leader.

3.2.1.5 Caratteristiche della Soluzione Proposta

L'infrastruttura proposta rispetta tutti i requisiti minimi presenti nel capitolato tecnico, oltre alle caratteristiche migliorative ed aggiuntive, come evidenziato in tabella:



Legenda:	Caratteristica minima rispettata	Caratteristica migliorata	Caratteristica aggiuntiva non prevista nel Capitolato
CARATTERISTICHE TECNICHE			
telefono, sia da rete fissa sia da rete mobile			
posta elettronica			
fax			
posta tradizionale			
sms			
I canali saranno gestiti in maniera integrata (multimedia blending)			
[ID 21] accesso tramite web chat			
[ID 22] accesso tramite video chat			
[ID 23] accesso tramite chiamata vocale IP			
[ID 24] accesso in modalità cobrowsing			
[ID 25] reportistica sugli accessi gestiti tramite widget			
[ID 26] gestione integrata del widget con almeno uno dei Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio offerti			
L'infrastruttura di accesso tramite canale telefonico è in grado di erogare funzionalità di accoglienza automatiche, attive sia nelle ore di apertura del servizio di CC sia nelle ore di chiusura			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente un messaggio che informi l'utente della registrazione della chiamata e del trattamento dei dati personali;			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente un eventuale messaggio che identifichi l'operatore che gestirà la chiamata			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente un eventuale messaggio che informi l'utente del costo della chiamata, se da lui sostenuta			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente un menu di scelta con le possibili opzioni disponibili all'utente, selezionabili tramite digitazione numerica (riconoscimento dei toni DTMF);			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente l'indicazione periodica del tempo medio di attesa nel caso l'utente abbia necessità di contattare un operatore del servizio;			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente l'ascolto di una musica di attesa			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente la possibilità di inserire delle credenziali identificative per un accesso al servizio di tipo personalizzato;			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente la possibilità di trasferire all'operatore tutte le informazioni eventualmente inserite dall'utente in maniera automatica per consentire all'operatore di caratterizzare immediatamente il contesto della chiamata;			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente la possibilità, al termine del colloquio con l'operatore, di rispondere ad un breve questionario inerente la qualità del servizio erogato.			
La funzionalità di accoglienza automatica fornisce all'utente i messaggi di interesse sia in lingua italiana sia in lingua inglese			
Potrà essere utilizzata una voce sintetizzata, femminile o maschile, in funzione delle preferenze dell'Amministrazione, e dei file audio pre-registrati forniti dall'Amministrazione			
Sarà possibile misurare, per ogni utente chiamante, il tempo intercorso tra la risposta del sistema e la chiusura della chiamata o inoltro verso operatore.			
Sarà possibile effettuare, in modalità "near - real time" e comunque entro 4 ore lavorative, attività di inserimento/modifica/cancellazione di messaggi estemporanei o dei livelli dell'albero in seguito a esigenze contingenti.			
[ID 28] Automatic Speech Recognition (ASR) e Text To Speech (TTS)			
[ID 29] Portale Vocale con riconoscimento del linguaggio naturale			
[ID 30] Call Back System			
[ID 32] tool che consente al personale dell'Amministrazione di modificare autonomamente i messaggi o l'alberatura dell'IVR del proprio servizio consentendo almeno o cancellazione/inserimento/modifica dei messaggi; o cancellazione/inserimento/modifica dei livelli dell'albero.			
controllo delle chiamate e delle funzioni di telefonia attraverso interfaccia grafica che consente l'esecuzione delle normali operazioni di gestione (ad es. presa in carico, inoltro, etc...)			
notifica di arrivo di una nuova richiesta attraverso appositi pop-up che consentono all'operatore incaricato di avere a disposizione le informazioni necessarie alla gestione della richiesta			
possibilità di visualizzare e raccogliere un set di parametri per la realizzazione di reportistica, tra cui almeno numero ed identificativo della coda di gestione, numero e nome di ciascun operatore della coda o carico medio per operatore (numero di richieste in coda per operatore), numero delle richieste in coda o suddivisione delle richieste in funzione del canale di accesso o tempo di attesa della prima richiesta in coda o stato e numerosità di ciascun terminale telefonico (in servizio, non disponibile, da assegnare, libero in chiamata, in attesa)			
indicatore di raggiungimento dell'obiettivo assegnato in funzione degli SLA richiesti			
[ID 34] integrazione, attraverso adapter certificati, delle funzionalità del Sistema di accesso ed accoglienza dei contatti proposto con sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio. Il sistema è integrabile con almeno quattro diversi Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio.			
Motore di routing multicanale che include le funzionalità del sistema di distribuzione delle chiamate (ACD), consente la gestione dei canali di accesso, permette di distribuire gli eventi in ingresso in base a regole definite ed in funzione delle necessità espresse dall'Amministrazione, indipendentemente dal particolare canale utilizzato.			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi secondo l'ordine di arrivo, in una logica di tipo FIFO (First In First Out)			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi verso il primo operatore libero, nel caso di operatori tutti occupati			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi all'operatore inattivo da più tempo			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi in base alle competenze specifiche degli operatori (skill base routing)			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi sulla base di gruppi operatore definiti su regole specifiche (intelligent routing)			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi attraverso la definizione di code a differente priorità in relazione a specifici chiamanti (ad es per privilegiare la risposta ad utenti di tipo "VIP")			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi tra differenti operatori			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi verso numeri od operatori specifici o postazioni remote esterne			
Tale sistema dà la possibilità di distribuire gli eventi garantendo la possibilità di inclusione, nelle conversazioni attive, di altri operatori a supporto o del Team Leader.			
Agent greeting: riproduzione all'utente di un messaggio di presentazione dell'operatore			
Customer greeting: riproduzione all'operatore di un messaggio di presentazione dell'utente			
Mobile app: canale aggiuntivo per servizi di chiamata vocale, chat, videochat e call back			
Call me back con supporto in lingua straniera (su richiesta)			
Call me back con supporto in linguaggio LIS tramite video chat (su richiesta)			
Click to call WebRTC con gestione visuale dell'alberatura IVR			
IVR in lingua straniera (su richiesta)			
Implementazione canale web (richieste all'esperto, consultazioni elettroniche, cassetto elettronico e comunicazioni).			

3.2.2 Sistema di Gestione dei Contatti e delle Richieste di Servizio

Il punto di forza della soluzione proposta risiede nella possibilità di gestione, in un **unico sistema**, di tutti gli aspetti aziendali di prevendita e postvendita di maggior rilievo: trattative e offerte commerciali, anagrafica dei clienti, profili delle aziende, campagne di marketing, supporto e segnalazioni clienti, gestione E-mail e molto altro. Il programma è organizzato in moduli, ciascuno specifico per particolare funzionalità, con un'interfaccia grafica semplice ed intuitiva, che prevede un utile **help sensibile al contesto**. Un prodotto completo, estremamente personalizzabile e facile da usare, che può rappresentare un valido strumento di supporto per ogni Azienda, grazie, anche, a funzionalità aggiuntive quali il calendario condiviso, il client di posta elettronica. Il modulo dedicato alla **gestione dei Ticket supporta in modo integrato e nativo i processi di Incident Management e Problem Management**, mettendo a disposizione flussi automatizzati di gestione dei ticket strutturati in linea con le *best practices* ITIL, una Knowledge Base integrata con accesso a soluzioni, errori noti, documenti ed informazioni per velocizzare la soluzione delle richieste di supporto. Il sistema di CRM prevede le seguenti funzionalità:

- gestione automatica di chiamate e pratiche in entrata e in uscita;

- visualizzazione ed aggiornamento della scheda Utente e della documentazione collegata;
- possibilità di gestire e-mail, fax, messaggi ed altri documenti come allegati del ticket;
- memorizzazione dell'esito della chiamata e delle informazioni acquisite;
- predisposizione di report con le informazioni acquisite dall'utenza sulla base di formati cartacei/elettronici concordati con l'Amministrazione;
- possibilità di trattare documenti secondo i più comuni formati di produttività individuale;
- meccanismo di messaggistica interna per la comunicazione; un sistema per agevolare l'interazione tra il gruppo di front end ed il gruppo di back end e permettere la gestione collaborativa delle richieste;
- possibilità di attivazione di funzionalità di integrazione dei canali off-line previsti per l'erogazione dei servizi, consentendo di gestire e-mail, fax e messaggi lasciati in segreteria telefonica come allegati del ticket aperto a fronte della ricezione della richiesta di servizio;
- possibilità di effettuare la chiamata di Call Back verso l'utente.

In particolare, il CRM presenta le seguenti peculiarità:

- **Completezza:** Copre tutto il processo di vendita, dall'acquisizione dei nominativi, alle relazioni intercorse, alle offerte, al post vendita, ed integra un insieme di funzionalità ai processi fondamentali del business delle Aziende, dall'Area marketing al settore vendite fino al supporto dei clienti; gli strumenti in esso integrati fanno, di questo sistema, la soluzione completa per affrontare al meglio il mercato odierno, sempre più complesso e dinamico.
- **Flessibilità:** Offre elevate libertà di personalizzazione delle funzionalità e di gestione delle varie utenze. La veste grafica, la lingua ed altre impostazioni predefinite sono completamente configurabili e personalizzabili anche per singolo utente. Da un punto di vista funzionale, offre strumenti avanzati per la creazione e personalizzazione dei vari moduli. È uno strumento:
- multi-piattaforma, compatibile con Linux (S.O. Open Source) e Windows;
- multi-lingua.
- **Intuitività:** Accessibile da un normale Web browser, presenta un'interfaccia chiara e altamente funzionale. I moduli sono estremamente facili da esplorare e personalizzare:
 - Accessibilità ovunque;
 - Ottimizzazione dei cicli di vendita e delle campagne di marketing;
 - Maggiore controllo delle attività di pre-vendita, vendita e post-vendita;
 - Decisioni più mirate secondo le esigenze e i feedback del cliente/utente;
 - Miglior reattività e servizio verso i clienti e i fornitori;
 - Condivisione e controllo accessi ai dati relativi ai clienti e al business ;
 - Ottimizzazione del tempo e delle risorse;
 - Facilità di navigazione all'interno dei dati: si può andare da un cliente ad un'opportunità, alle comunicazioni intercorse;
 - Conseguente miglioramento della produttività;
 - Nessun software da installare in locale.
- **Apertura e integrabilità:** Data la sua natura di Web application Open Source e grazie a **Web Services**, sono innumerevoli le possibilità di integrazione con altri applicativi: citiamo, a solo titolo di esempio, Piattaforma telefonica (Genesys, Asterisk), ERP (Openbravo), Messaging (Zimbra), Gestione documentale (Alfresco), Business Intelligence (Pentaho), E-Commerce (Magento).
- Compatibile anche con architetture LAMP (Linux, Apache, MySQL, PHP), presenta una vasta documentazione tecnica e supporto multilingua.
- **BPM/Business Process Management!** Consente di disegnare, eseguire e controllare complessi processi aziendali che gestiscono il flusso delle operazioni da eseguire, anche in maniera concorrentiale, in base alle regole definite.
- È, di fatto, possibile distribuire le singole attività da eseguire fra gli utenti coinvolti, con possibilità di controllare lo stato di avanzamento dei singoli processi in corso e i relativi tempi di elaborazione, garantendo il corretto espletamento di articolati processi aziendali e il conseguente aumento di efficienza e qualità operativa.

3.2.2.1 Gestione anagrafiche

Il sistema offre un'elevata libertà di personalizzazione delle funzionalità e di gestione delle varie utenze. Ogni utente può essere censito attraverso la definizione di numerosi parametri; la scheda anagrafica prevede, nel suo standard, la gestione dei seguenti dati:

- **Identificativi anagrafici:** Nome, Cognome, Codice Fiscale;
- **Identificativi generici:** Lingua parlata, Data di Nascita, Paese di Nascita, Provincia di nascita, Comune di nascita;
- **Dati Residenza:** Provincia, Comune, Indirizzo, Numero Civico, CAP;
- **Recapiti:** Tel. Fisso, Tel. Cellulare, E-mail;
- **Dati relativi a disabilità:** tipologia, percentuale. (se previsti dal servizio).

Le schede anagrafiche sono univoci e ad ogni nuova scheda viene associato un codice univoco, attraverso il quale si può identificare l'utente.

In base a specifiche esigenze, possono essere previsti campi aggiuntivi per caratterizzare le informazioni relative all'utenza. È possibile definire ruoli per ogni singolo utente e squadre di lavoro con differenti strategie di controllo accesso ad ogni singolo dato, in maniera che utenti con profili diversi possano accedere solo ai dati ed alle funzioni sulle quali sono autorizzati ad operare. La veste grafica, la lingua e altre impostazioni predefinite del sistema sono completamente configurabili e personalizzabili anche per singolo utente.

Da un punto di vista funzionale, offre strumenti avanzati per la creazione e personalizzazione dei vari moduli.

3.2.2.2 Personalizzazioni di sistema

Il sistema ha, al suo interno, le funzionalità necessarie ad aggiungere nuovi campi personalizzati facilmente personalizzabili. In questo modo, in base alle specifiche esigenze delle Amministrazioni, sarà possibile predisporre schermate di gestione delle informazioni, in linea con la tipologia di servizio e col contesto.

3.2.2.3 Accoglienza, consulenza e segnalazioni dei servizi

Una volta che i meccanismi di routing abbiano individuato l'operatore più appropriato alla gestione della chiamata in ingresso (sia in base allo specifico servizio, alle competenze possedute e al canale di ingresso), verrà avviata la fase di accoglienza. Il sistema utilizzato dagli operatori prevede un meccanismo basato sull'apertura di una specifica chiamata (identificata da un codice univoco fornito anche dall'utente) e di una o più domande che l'utente può rivolgere all'operatore (anche queste identificate da un codice univoco). I codici generati dal sistema prevedono l'utilizzo di algoritmi con check-digit e garantiscono anche l'eventuale anonimato degli utenti chiamanti; l'utente, infatti, successivamente all'apertura della chiamata potrà richiamare il Contact Center e fornire semplicemente il codice chiamata.

3.2.2.4 Gestione della chiamata

Ad ogni nuova chiamata in ingresso, l'operatore dovrà selezionare il servizio di riferimento (in base alla categoria di utenza) ed associare un'anagrafica alla chiamata, eventualmente generandone una nuova. Avviando una nuova chiamata verrà automaticamente generato un codice chiamata e verrà riportato il time-stamp di avvio dell'operazione effettuata dall'operatore di Contact Center.

L'operatore effetterà, in base alle indicazioni fornite, la ricerca dell'anagrafica utente da associare alla chiamata, se questa già presente in archivio, o avviare, alternativamente, la procedura di generazione di una nuova scheda anagrafica. Dopo la fase anagrafica, l'operatore ricercherà, associanola alla chiamata, la/le domanda/e posta/e dall'utente, ricercando, sulle FAQ presenti nella Knowledge Base, la risposta ad essa/e adeguata. Se necessario, cioè nel caso non vi fosse un precedente nella base dati, si assocerà alla chiamata una nuova domanda, da risolvere in modalità differita, annotando la modalità (canale) di riconatto pattuita con l'utente. La chiamata avrà un proprio stato, in base a quello della domanda associata, per cui sarà possibile, in qualsiasi momento, tracciare la richiesta, dalla segnalazione alla sua chiusura.

3.2.2.5 Gestione della domanda

Normalmente, quando un utente pone una domanda all'operatore, quest'ultimo ricerca nella **Knowledge Base** una domanda simile a quella posta dell'utente, nell'ottica di servire l'utente in modalità "One Call Solution". Se la ricerca termina con successo, la domanda in archivio viene collegata con quella posta dall'utente e la chiamata, nel caso non vi siano altre richieste, potrà ritenersi conclusa. Nel caso in cui la ricerca non dovesse concludersi positivamente, l'operatore inserirà la domanda nel sistema, avviando la procedura in modalità di risposta differita.

In questo scenario, l'operatore dovrà concordare con l'utente le modalità del riconatto (tra i canali di comunicazione disponibili) e terminerà la chiamata. La domanda in differita potrà essere spostata all'area di competenza od essere assegnata direttamente ad un operatore esperto, al fine di provvedere alla risposta in tempi brevi. La visibilità di questo genere di domanda sarà sempre impostata come "privata", nel senso



che, per ricercarla e visualizzarla, sarà necessario inserire dei dati identificativi quali codice di chiamata o di domanda.

L'area consente l'immediata visualizzazione all'operatore in quel momento in login sulle domande in stato "da lavorare", direttamente o indirettamente a lui riconducibili, cioè:

- assegnate direttamente a lui per la risoluzione;
- assegnate all'area di cui fa parte;
- aperte direttamente da lui;
- assegnategli, nel loro ciclo di vita, almeno una volta.

L'ordine di visualizzazione sarà dato dal grado di criticità e dall'approssimarsi della data di scadenza fissata per la risposta.

3.2.2.6 Sollecito Chiusura

Ogni operatore che aprirà una domanda potrà, nell'arco del tempo, seguirne l'evoluzione. In questo scenario, gli operatori potranno sollecitare la risposta all'esperto assegnatario della domanda. La procedura del sollecito prevede l'invio automatico di una E-mail di allerta all'operatore che in quel momento ha in carico la domanda, che conterrà:

- I dati identificativi della domanda oggetto del sollecito;
- L'identificativo utente, nome cognome e area di appartenenza dell'operatore autore del sollecito;
- Opzionalmente, un commento dell'operatore autore del sollecito.

3.2.2.7 Messaggistica

L'obiettivo di raggiungere quanto più possibile gli utenti ha richiesto di adottare soluzioni pro-attive e, quindi, di sfruttare molti canali di comunicazione. In questo contesto, la piattaforma di messaggistica messa a disposizione consente di organizzare e pianificare in dettaglio messaggi informativi e promemoria. Il sistema gestisce i seguenti tipi di messaggio:

- **Messaggi di notifica (E-mail, SMS)**: inviati in maniera automatizzata dal sistema al verificarsi di determinati eventi. Si tratta di messaggistica interna che ha, come obiettivo, quello di mobilitare rapidamente i Supervisori: ad esempio, per informarlo della disponibilità di una risposta differita;
- **Messaggi agli utenti (E-mail, SMS)**: quelli di natura informativa, diretti a specifiche categorie di utenti o da inviare in un contesto di "campagna informativa", per promuovere o informare su servizi aggiuntivi o eventi di particolare rilevanza.

Il sistema di messaggistica prevede i seguenti moduli funzionali:

- *Creazione della libreria dei messaggi*: si tratta dei messaggi predisposti per essere inviati agli utenti; la definizione dei messaggi richiede la specifica di elementi quali: lingua e canale di riferimento (E-mail, SMS);
- *Creazione delle librerie delle liste utenti*: predisposizione del motore di ricerca e storicitizzazione dei criteri di ricerca ed aggregazione dei contatti (costruzione delle liste degli utenti destinatari dei messaggi), per attributi quali la tipologia utente o altri parametri di interesse, individuati sulla base delle specifiche esigenze;
- *Creazione delle liste di distribuzione*: tali liste (Mailing-list oppure la SMS-list) saranno costituite da messaggio, lista utenti e pianificazione. La lista di distribuzione potrà essere creata e pianificata dall'operatore di Contact Center ed essere validata dal Team leader, che potrà modificare le impostazioni relative alla lista dei contatti e i dati relativi alla pianificazione.

3.2.2.8 Gestione agenda elettronica

Il sistema prevede un **modulo specifico che consente agli operatori di disporre**, non solo di una agenda elettronica, ma di un vero e proprio piano di lavoro. Attraverso l'integrazione con il sistema di messaggistica, il sistema consente di visualizzare, direttamente in agenda, "eventi" ed "appuntamenti" fondamentali per lo svolgimento dei servizi. Gli operatori dispongono di un vero e proprio pannello di controllo personale, che mette a loro disposizione tutte le informazioni e le funzionalità per poter gestire, in modo efficace, utenza, nuovi appuntamenti, storici e servizi di promemoria.

3.2.2.9 Utility di import/export

L'architettura del sistema consente di importare agevolmente dati da fonti di varia natura; nel caso di fonti di natura particolare, potranno essere approntati specifici script di caricamento.

Tutti questi processi sono progettati per ottenere un caricamento "Intelligente", evitando, quindi, di inserire duplicati. Il report di caricamento evidenzierà i duplicati ed eventuali altri problemi riscontrati dalla procedura.

Uno degli aspetti più significativi è rappresentato dalla possibilità di predisporre Web services che consentano di interfacciare direttamente la fonte di provenienza e predisporre meccanismi di sincronizzazione continuo. Alcuni dei servizi, da noi attivati, prevedono di alimentare, ad esempio, gli archivi attraverso notifiche da Web services: in questo modo, su specifici portali, possono essere predisposti dei form di acquisizione dati che alimentino in modo indiretto il sistema del Contact Center. I dati raccolti, e, quindi, tutte le informazioni di interesse, possono, infine, essere esportati agevolmente nei formati più comuni (csv, xls, txt,...). I sistemi consentono anche agli stessi operatori di effettuare le necessarie esportazioni dati "a volo" e veicolare la documentazione attraverso i canali di comunicazione disponibili richiesti dall'utente.

3.2.2.10 News tematiche e news personali

Aposite sezioni dello strumento, completamente personalizzabili dall'utente, offrono news tematiche (fiscali, normative, di attualità, ecc.) o Personal (sportive, ludiche, culturali, ecc.) sempre aggiornate in tempo reale sfruttando la tecnologia RSS.

3.2.2.11 Funzionalità e sistemi aggiuntivi proposti

3.2.2.11.1 Ulteriori sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio [ID 33]

I Sistemi CRM attualmente utilizzati per l'erogazione dei Servizi di Contact Center sono principalmente quelli riportati di seguito:

- CRM SAP
- Oracle Siebel
- Microsoft Dynamics
- CRM Salesforce
- Remedy

Tutti i Sistemi sopra indicati rispettano a pieno i Requisiti Minimi di Capitolato.

La variabilità degli scenari nell'erogazione dei servizi che vedono l'utilizzo da parte delle amministrazioni di sistemi CRM diversi ci ha indirizzato verso la costruzione di un "**integratore**"; una soluzione denominata "**UNICA**" che, attraverso connettori specifici è in grado di accedere alle funzioni standard dei principali dei CRM noti. Tale scelta agevola le attività degli operatori addetti ai servizi, sia in termini di formazione, che di operatività; infatti, indipendentemente dal CRM indicato dall'amministrazione, gli operatori svolgeranno le proprie attività attraverso la medesima interfaccia, che potrà arricchirsi nel tempo di nuove funzionalità a seguito dell'integrazione con CRM che dispongano di moduli aggiuntivi diversi da quelli standard. Di seguito evidenziamo le funzionalità principali che sono a disposizione per i servizi di Contact Center.

3.2.2.11.2 Gestione integrata dei canali social, facebook e twitter, per almeno uno dei sistemi proposti [ID 35]

Attraverso la soluzione **UNICA** precedentemente descritta e l'integrazione con la piattaforma di gestione dei contatti Genesys, siamo in grado di garantire l'integrazione verso tutti i CRM supportati.

La soluzione Genesys è in grado di integrare i canali social Facebook e Twitter in modo nativo. Tali canali sono gestiti nelle stesse modalità degli altri contatti digitali e gestiti dagli operatori mediante la medesima interfaccia. Genesys acquisisce tali contatti tramite il motore di routing e poi attraverso una logica di coda unica trasferisce i contatti agli operatori sulla base di regole configurabili.

L'operatore gestirà anche questo genere di interazioni mediante la barra dei contatti Workspace Desktop Edition che presenterà un layout grafico specifico per questo genere di contatti e personalizzato per social (quello di Twitter sarà diverso da quello di Facebook) in modo tale da poter gestire in completa autonomia e senza l'ausilio di ulteriori strumenti. È possibile inoltre integrare, previe opportune customizzazioni, altri canali social come ad esempio **G+**, **Telegram** e **WhatsApp**, ma il sistema è predisposto per l'integrazione anche di altri prodotti. Genesys permette di tracciare in modo completo questo genere di contatti e di correlare queste informazioni all'utente, per le opportune analisi statistiche sia real time che storiche. L'integrazione con i sistemi CRM permetto, all'arrivo di un nuovo contatto dal canale Social, di attivare un popup presentando all'operatore, i dati principali dell'utente e la lista di tutte le recenti interazioni che ha fatto con il Contact Center evidenziando anche la tipologia di canale utilizzato.

3.2.2.11.3 Presenza di funzionalità di analisi semantica relative ad almeno uno dei sistemi proposti [ID 36]

Il reperimento veloce ed efficace delle informazioni è molto importante in cui il volume delle informazioni digitali è molto grande. Per questo occorre introdurre sistemi che indicizzino i dati, semplificando e ottimizzando le ricerche. In una moderna applicazione Web è essenziale offrire **funzionalità di ricerca evolute**. La soluzione proposta prevede il motore di ricerca **Apache Solr**, basato sulla libreria di ricerca Lucene. La sua caratteristica principale è la presenza di ricerca full text, hit highlighting, faceted search, raggruppamento dinamico, integrazione con le basi di dati, gestione di documenti "ricchi" (come documenti word e pdf).

3.2.2.12 Caratteristiche della Soluzione Proposta

L'infrastruttura proposta rispetta tutti i requisiti minimi presenti nel capitolato tecnico, oltre alle caratteristiche migliorative ed aggiuntive, come evidenziato in tabella:

Legenda:	Caratteristica minima rispettata	Caratteristica minima migliorata	Caratteristica aggiuntiva non prevista nel Capitolo	
CARATTERISTICHE TECNICHE				
Il sistema di gestione dell'utenza e delle richieste di servizio consente la creazione e gestione delle anagrafiche degli utenti, operatori e altre entità coinvolte nell'erogazione dei servizi				
Il sistema di gestione dell'utenza e delle richieste di servizio consente la creazione e gestione di gruppi relativi alle entità coinvolte				
Il sistema di gestione dell'utenza e delle richieste di servizio consente la possibilità di inserire campi personalizzati per la gestione di informazioni specifiche relative ai servizi richiesti dalle Amministrazioni				





3.2.3.1 Presenza di un cruscotto near Real -Time di monitoraggio accessibile da remoto con indicazione dei parametri fondamentali di operatività dei servizi [ID 31]

Le soluzioni proposte seguono due differenti metodologie:

- La reportistica in differita pensata principalmente per le Direzioni Aziendali, incentrata principalmente sulla misurazione degli indicatori del servizio erogato, sulla qualità percepita ed erogata. I dashboard specifici saranno oggetto di condivisione con le singole Amministrazioni. Tutte le informazioni derivate dai sistemi coinvolti nell'erogazione dei servizi confluiscono quotidianamente anche nel Data WareHouse primario al fine di non gravare sui database di servizio "a caldo";
- La reportistica in Near Real Time (NRT) utilizzata per le azioni di controllo e monitoraggio quotidiano del servizio e incentrata sui trend di andamento del servizio.

I sistemi di reportistica nativi e specifici, che permettono di effettuare il monitoraggio quotidiano delle attività e delle funzionalità sono i seguenti:

- **Pulse** è un'applicazione grafica basata su widget per la consultazione di report real-time sulle prestazioni del contact center. Tramite un comune browser web, si accede a Pulse che si presenta come un'applicazione plug-in di Genesys Administrator Extension (GAX). Pulse si connette al motore di statistiche real-time Genesys Stat Server per garantire l'accesso ai report in tempo reale sullo stato delle attività del contact center.
- **Interactive Insight** è lo strumento di consultazione dei report storici proposto nella suite Genesys Business Edition. I report elaborati da Interactive Insight si basano sui dati del DB Genesys InfoMart, consentendo l'analisi delle attività del Contact Center a valle delle operazioni di aggregazione e trasformazione dei dati.

È possibile pianificare l'elaborazione di report in orari definiti nell'arco della giornata; un'applicazione di reporting interattivo web-based che consente agli utenti aziendali di creare/modificare facilmente e pubblicare i propri reports. Interactive Insight è uno strumento molto potente di elaborazione di report basato su SAP Business Objects. La suite Genesys Business Edition prevede un ricco e completo insieme di 41 reports preconfigurati out-of-box, basati su best practice, che misurano le prestazioni degli operatori, le prestazioni della coda agenti, e l'attività di business sotto ogni aspetto.

La schermata principale di Pulse presenta la dashboard personalizzabile da parte del supervisore con i report grafici di maggiore interesse visualizzati a colpo d'occhio.

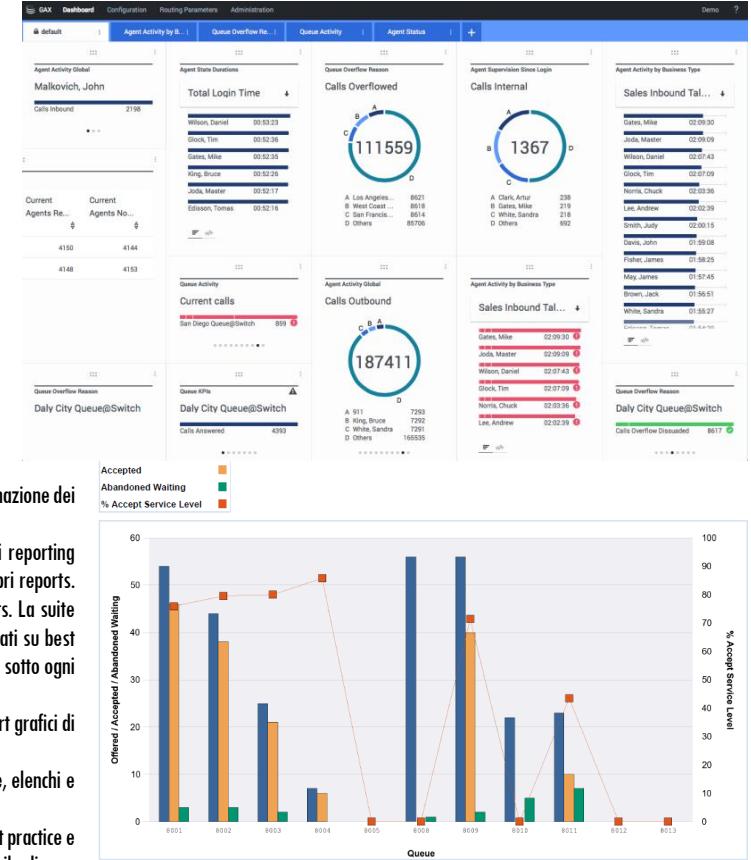
I dati statistici e i grafici possono essere visualizzati in differenti modalità a scelta: grafici ad anello, tabelle, elenchi e persino finestre con dati di sintesi dei KPI (Key Performance Indicator).

Per la personalizzazione della dashboard sono previsti 15 templates sviluppati da Genesys sulla base di best practice e che possono essere personalizzati sulla base delle esigenze del cliente. Per un'analisi più di dettaglio è possibile cliccare su un grafico e visualizzare informazioni più granulari in diversi formati: istogrammi semplici e combinati, grafici a linea oppure tabelle con i dati numerici.

3.2.3.2 Caratteristiche della Soluzione proposta

L'infrastruttura proposta rispetta tutti i requisiti minimi presenti nel capitolo tecnico, oltre alle caratteristiche migliorative ed aggiuntive, come evidenziato in tabella:

Legenda:	Caratteristica minima rispettata	Caratteristica migliorata	Caratteristica aggiuntiva non prevista nel Capitolo
CARATTERISTICHE TECNICHE			
BASE DATI DI CONOSCENZA			
Memorizzazione informazioni attraverso immissione di testo			
Memorizzazione informazioni attraverso importazioni di contenuti da documenti in formato word			
Memorizzazione informazioni attraverso importazioni di contenuti da documenti in formato pdf con OCR			
Memorizzazione informazioni attraverso archiviazione di documenti			
Classificazione informazioni memorizzate secondo differenti parametri base configurabili (ad es. area di interesse)			
Modalità di ricerca attraverso parole chiave			
Possibilità di memorizzare link a risorse esterne			
Funzioni per la creazione e l'aggiornamento delle informazioni			
Gestione dell'accesso concorrenziale in fase di modifica delle informazioni			
Differenti profili utente per consentire la visualizzazione di sottoinsiemi di informazioni dei profili differenziati per la creazione e la consultazione			
Possibilità di creare strutture di FAQ e script che consentano di guidare gli operatori nell'interazione con gli utenti			
Possibilità di inserire "notizie" per notificare gli operatori nel caso di eventi di tipo temporaneo (ad es: gestione di informazioni all'utenza legate a manifestazioni);			
Possibilità di pubblicare o rimuovere articoli/informazioni attraverso l'utilizzo di date ed orari programmati possibilità di memorizzare link a risorse esterne			
Funzioni per la creazione e l'aggiornamento delle informazioni			
Gestione dell'accesso concorrenziale in fase di modifica delle informazioni			
Differenti profili utente per consentire la visualizzazione di sottoinsiemi di informazioni dei profili differenziati per la creazione e la consultazione			
Possibilità di creare strutture di FAQ e script che consentano di guidare gli operatori nell'interazione con gli utenti			
Possibilità di inserire "notizie" per notificare gli operatori nel caso di eventi di tipo temporaneo (ad es: gestione di informazioni all'utenza legate a manifestazioni)			
Possibilità di pubblicare o rimuovere articoli/informazioni attraverso l'utilizzo di date ed orari programmati			
Sinottici che mostrino gli articoli, notizie e ricerche più popolari;			
Tracciabilità delle operazioni di inserimento e modifica delle informazioni (utenti, data di creazione, data delle modifiche)			
Statistiche sull'utilizzo del sistema.			
Domande all'esperto			
Aggiornamento su canale tematico			
Cassetto elettronico			
Consultazione FAQ da web in autonomia			
Comunicazioni integrate attraverso il sistema di messaggistica			
Possibilità di archiviazione di servizi cross attraverso integrazioni SOA			
CRUSCOTTO NEAR REAL-TIME DI MONITORAGGIO			
numero totale di linee telefoniche in accesso al servizio con indicazione percentuale di quelle occupate;			
tempo medio di attesa di una richiesta per relativo canale di contatto;			
percentuale di abbandono per accesso telefonico;			



CARATTERISTICHE TECNICHE

BASE DATI DI CONOSCENZA

numero di operatori ed indicazione del loro stato (loggati, ready, in conversazione, ...);
 numero di richieste nelle code di attesa, differenziate per canale di accesso;
 numero di reclami per categoria (in valore assoluto e percentuale rispetto al totale delle SR);
 tempi medi di risoluzione delle richieste;
 numero di SR eventualmente trasferite agli operatori di II° livello;

3.2.4 Caratteristiche Tecniche dell'Infrastruttura di Servizio

L'infrastruttura complessiva di servizio è basata su due distinti data center (primario e secondario) e da altre sedi distribuite sul territorio nazionale, utilizzate esclusivamente come centri servizi per l'allestimento delle postazioni di lavoro. Una importante risorsa aggiuntiva è inoltre rappresentata dal **Telelavoro**; gli operatori infatti attraverso postazioni opportunamente certificate possono essere immediatamente operativi anche presso la propria abitazione. Si precisa inoltre che i siti primario e secondario, oltre a rappresentare le sedi dei Data Center, rappresentano anche il luogo dove sono presenti le postazioni di lavoro degli operatori. L'erogazione dei servizi di Contact Center avviene pianificando la presenza degli operatori su più sedi operative distinte (**pianificazione distribuita**), in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività in caso di eventi critici di natura logistica o tecnologica. La sicurezza dell'infrastruttura è garantita attraverso il Piano Generale della Sicurezza; la redazione del Piano Generale della Sicurezza segue la metodologia conosciuta come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA), caratterizzato da una ripetizione ciclica delle fasi di pianificazione, realizzazione, verifica e adozione di azioni con un forte orientamento al miglioramento continuo. Il sistema implementato, attraverso la gestione del ciclo di vita dell'information security aziendale:

- analizza, progetta e supporta lo sviluppo di misure integrate di sicurezza ICT (politiche, procedure, strumenti tecnologici di supporto), strutturando le attività in processi opportunamente correlati tra loro;
- opera per attuazione e consolidamento (anche attraverso la modifica dei processi aziendali), coordinando anche i piani di intervento, contribuendo alla riduzione e gestione del rischio;
- supporta competenze e infrastrutture per la governance della ICT Security;
- coordina ed amministra le risorse e gli strumenti necessari a gestire gli incidenti, contribuendo alla continuità del business attraverso la riduzione e corretta gestione degli incidenti informatici;
- accede ai canali di comunicazione aziendale, accrescendo l'awareness complessiva e la visibilità nell'azienda della funzione e del ruolo della ICT Security;
- supporta l'Ufficio Privacy, implementando e gestendo le misure tecniche di sicurezza previste dal Codice Privacy.

Nell'immagine sovrastante vengono illustrate le fasi della metodologia "Plan-Do-Check-Act" (PDCA).

3.2.4.1 Soluzioni Tecnologiche e Architetturali messe in campo al fine di massimizzare la Scalabilità del Sistema a seguito di eventuali aumenti di carico imprevisti [ID 27]

Qualità e caratteristiche tecniche dell'infrastruttura proposta in riferimento all'affidabilità, flessibilità, adattabilità e possibilità di estensioni future.

3.2.4.1.1 Soluzioni Tecnologiche che consentano il facile adeguamento in seguito a variazione dei volumi

L'infrastruttura tecnica di servizio è stata progettata per garantire affidabilità, resilienza e scalabilità dei servizi informatici secondo le seguenti caratteristiche:

CARATTERISTICHE	SOLUZIONI ADOTTATE
AVAILABILITY (DISPONIBILITÀ)	Tecniche di clustering, di virtualizzazione e di bilanciamento di carico, diverse tipologie di connessione di rete (MPLS, VPN IPSEC site to site, Internet, SPC)
MAINTENABILITY (FACILITÀ DEGLI INTERVENTI MANUTENTIVI)	Tecniche di clustering, di virtualizzazione e di bilanciamento di carico; presenza di dispositivi <i>hot-swap</i> , monitoring remoto
SAFETY (SALVAGUARDIA FISICA DATI)	Protezione RAID 10 per i dischi di sistema, protezione RAID 5 per la SAN centrale; gestione centralizzata ed automatizzata di politiche di backup; dischi "global hot-spares" e <i>Automated Tiered Storage ATS</i> "
RELIABILITY (AFFIDABILITÀ)	Ridondanza di ogni componente dell'infrastruttura server, storage, rete; architetture ridondanti, con tecniche di <i>fail-over automatico</i>
BUSINESS CONTINUITY (CONTINUITÀ OPERATIVA)	Erogazione dei servizi attraverso due poli tecnologici (primario e secondario) ubicati in siti geograficamente distinti e con piattaforme di funzionamento indipendenti (ACTIVE/ACTIVE) ma sincronizzate
DISASTER RECOVERY (RECUPERO DATI)	Metodiche di governance secondo gli standard ISO, BS e ITIL v3.0di: "IT Service Continuity Plans" e/o "IT Recovery Plans"

Le soluzioni per la gestione dei picchi di attività fanno affidamento sull'infrastruttura tecnologica di servizio già evidenziata che garantisce la **massima resilienza** e nella quale gioca un ruolo fondamentale la piattaforma di telefonia; infatti questa garantisce non solo un ottimale distribuzione dei carichi di lavoro ma fornisce anche una evidenza preventiva dei fenomeni di aumento delle chiamate (sia in base alla raccolta dati in tempo reale, sia avvalendosi dei dati storici). In particolare la gestione dei picchi di attività è garantita dalla robustezza dell'infrastruttura complessiva di servizio, data dal sovrardimensionare delle linee telefoniche in ingresso, presenti sia sul sito primario (standard) che sul sito secondario (di overflow), entrambe costantemente attive per incrementare le Risorse complessive assegnate al Servizio. Stante la suddetta ridondanza dell'infrastruttura, il Consorzio è in grado di attivare metodologie e procedure specifiche in merito. Il **Risk Management Plan** conterrà l'indicazione delle attività da svolgere e dei tempi di attuazione.

Gli interventi terranno in considerazione:

- Il trend di incremento del volume di traffico previsto;
- Durata del picco;
- Il tempo a disposizione per gli adeguamenti.

Inoltre, al fine di migliorare l'efficienza delle postazioni, in luogo dei tradizionali sistemi operativi Windows (Xp, Seven, etc...) è possibile utilizzare (ove desiderato) sistemi operativi "Live Linux", dotati di Firewall, Antivirus, autenticazione centralizzata e tutto quanto previsto dalla normativa vigente, avviable in alternativa al boot del pc tramite lan o supporto usb. In questo modo, il sistema operativo "Live Linux" appositamente preconfigurato allo scopo nell'immagine ISO scaricata via rete o letta dalla pendrive viene avviato in sostituzione di quello presente sull'hard disk (che comunque rimane utilizzabile in qualsiasi momento o essere eventualmente assente) permettendo di avere istantaneamente una postazione standard dotata di maggiore velocità e stabilità oltre che di tutti gli applicativi e le configurazioni necessarie correttamente pre-installate (connessioni VPN, java virtual machine certificata per i più noti CRM, softphone, browser, rete, sicurezza, antivirus, autenticazione centralizzata). L'utilizzo di postazioni "Live Linux" permette di predisporre un numero praticamente arbitrario di postazioni standard, anche remote, garantendo non solo una migliore efficienza operativa, ma anche gestionale; infatti la sperimentazione già effettuata in altri ambiti ha evidenziato un netto incremento della produttività e un sostanziale azzeramento delle segnalazioni di malfunzionamento hardware e software.

3.2.4.1.2 Tempistiche necessarie ad implementare eventuali modifiche infrastrutturali necessarie

Come precedentemente accennato i potenziamenti infrastrutturali avverranno senza interferenza sui servizi erogati, perché, attraverso le politiche di monitoraggio attuate è possibile **prevenire** eventuali aumenti di carico. Per quanto riguarda le tempistiche, esse dipenderanno dal tipo di necessità che si presenterà (aumento di storage, di flussi di fonie, ecc.). Nella tabella di seguito si riportano indicativamente le tempistiche di adeguamento:

SERVIZIO	DESCRIZIONE	CARATTERISTICA	TIPOLOGIA	TEMPISTICA ADEGUAMENTI
IMPIANTO ELETTRICO	fornitura elettrica del Gestore ENEL Media Tensione cabina di trasformazione di proprietà 800 kVA gruppo eletrogeno di proprietà da 500 kVA gruppi di continuità (UPS) centralizzato da 200 kVA		Ridondato - No break	
DORSALI E QUADRI DI DISTRIBUZIONE	doppie linee di distribuzione e quadri separati	/	/	/



SERVIZIO	DESCRIZIONE	CARATTERISTICA	TIPOLOGIA	TEMPISTICA ADEGUAMENTI
IMPIANTO IDRAULICO E DI CONDIZIONAMENTO	di tipo idronico con gruppi frigo ridondanti	ESPANDIBILE	Ridondato - No break	30-90gg
RAFFREDDAMENTO SALE APPARATI	attraverso rack chiusi refrigerati di tipo idronico (LCP) e ventilazione forzata	ESPANDIBILE	Ridondato - No break	30-90gg
CONNELLITIVITÀ	collegamenti internet e WAN tramite fornitori multipli	SCALABILE	Ridondato - No break	10g - 40g
SISTEMA DI VIRTUALIZZAZIONE	VMware (configurazione HA e DRS)	SCALABILE ESPANDIBILE	Ridondato - No break	2h - 4h
INFRASTRUTTURA ELABORATIVA	soluzione Oracle Database 12c	SCALABILE	su infrastruttura virtuale	2h - 4h
STORAGE	EMC2 VNX5200 – multi tier automatico	ESPANDIBILE	Ridondato - No break	30-90gg
VOIP GATEWAY	gateway audiocodes	ESPANDIBILE	Ridondato	2h - 4h

3.2.4.1.3 Infrastrutture aggiuntive utilizzabili in caso di necessità

La soluzione proposta ha l'obiettivo di garantire la continuità del servizio nel caso in cui eventi legati alle componenti dell'infrastruttura (es- anomalie tecniche che causano rallentamenti o blocchi dei sistemi) o eventi esterni (terremoti, calamità, ecc.) possono incidere sulla continuità del servizio e/o la qualità percepita.

L'architettura prevede quindi una serie di componenti aggiuntivi che intervengono in caso di necessità, potenziando l'infrastruttura complessiva di servizio. In particolare l'infrastruttura proposta non presenta **Single Point of Failure** e rappresenta una soluzione in linea con le più avanzate indicazioni dell'Agenzia Digitale in termini di **Business Continuity e Disaster Recovery**. Ha un **elevato grado di ridondanza** e un **sovradimensionamento** delle risorse necessarie all'erogazione del servizio che garantisce inoltre **robustezza rispetto a picchi di carico**, in particolare:

- Tutte le componenti del sito primario sono ridondante;
- Tutti i collegamenti geografici tra le sedi sono ridondanti;
- I flussi di fonia sono sovradimensionati;
- Configurazioni presenti su tutte le componenti ridondante;
- Dati contemporaneamente disponibili sui siti primario e secondario;
- Componenti ridondanti sempre attivi e pronti al subentro;
- Postazioni sovradimensionate dal punto di vista logistico.

3.2.4.2 Meccanismi per garantire l'affidabilità e la resilienza della soluzione proposta a seguito di indisponibilità parziale o totale delle singole componenti costituenti l'architettura e contromisure proposte per minimizzare l'impatto sulla qualità dei servizi percepita dagli utenti [ID 37]

3.2.4.2.1 Soluzioni Tecnologiche utilizzate per fronteggiare l'eventuale indisponibilità dei Componenti

La resilienza della proposta è garantita anzitutto dalla configurazione stessa della struttura, che si caratterizza per **un elevatissimo grado di ridondanza, che consente di garantire una percentuale di uptime pari al 99,999%**. Si precisa inoltre che le Soluzioni Tecnologiche si integrano ad un Sistema Gestionale che può contare anche sulle Risorse Operative. A tal proposito si specifica che il Consorzio ha nella sua disponibilità oltre 1700 Operatori di Contact Center sul territorio nazionale. La gestione di tali risorse, in combinazione con la ridondanza della Struttura, consente di raggiungere un elevatissimo grado di resilienza, come già illustrato precedentemente. Nei seguenti sottoparagrafi illustrata nel dettaglio l'Infrastruttura a disposizione, con lo scopo di evidenziare le caratteristiche tecnologiche e di ridondanza di cui si è accennato.

3.2.4.2.1.1 Il Data Center principale

Il Consorzio dispone di una innovativa Server Farm per ogni soluzione di Hosting e Housing con un alto tasso di affidabilità e tecnologie avanzate, per garantire ai Clienti che erogano servizi critici, la continuità del servizio. Progettata per far fronte alle esigenze di sicurezza dei sistemi "mission critical" utilizzando le più moderne tecnologie, segue le linee guida dei Green Data Center e garantisce un elevato livello di servizio, H24/7, 365 giorni l'anno. Questa struttura attualmente eroga servizi H24/7/365 per la Centrale di ascolto della Guardia Medica AREST18 della Regione Lazio.

Gli apparati utilizzati appartengono alla fascia enterprise dei seguenti fornitori: HP, EMC2, CISCO, QLogic, RITTAL, FORTINET, Spectra Logic, E4. Gli impianti e le infrastrutture (alimentazione elettrica, condizionamento, anti-incendio, sicurezza perimetrale, network IP) sono soggetti a monitoraggio e sorveglianza costanti, ad opera di personale specializzato e certificato (CISCO, ITILV3, ecc.). L'architettura della nostra Server Farm si basa sulla interconnessione di VLAN e DMZ distinte per livello di sicurezza e per tipologie di utenti; la porzione della LAN più interna della rete offerta è identificabile con una rete "trusted" (protocollo AAA RADIUS, policy di sicurezza logica) e isolata attraverso Firewall Fortinet dalla rete internet e dalle reti esterne con opportune policy di hardening.

La rete è una struttura totalmente ridondata che garantisce il funzionamento in caso di guasto di ognuno degli elementi Software ed Hardware che la caratterizzano. Per evitare rallentamenti nelle connessioni locali, tutti i server sono collegati in Ethernet e Fibra ottica con velocità da 10 Gb/s a 40Gb/s. L'infrastruttura di rete è stata realizzata con apparati di fascia Enterprise Cisco, o Fortinet. Il cablaggio strutturato del datacenter è stato realizzato in rame categoria 6A per la Server Farm e fibra ottica LC/LC OM3 per il backbone. L'architettura di rete realizzata è di tipo multilayer. Per il Core Access Layer si è scelto di utilizzare una coppia di Cisco Catalyst 4506-E in High Availability. Per il Core Distribution Layer si è scelto di utilizzare una seconda coppia di Cisco Catalyst 4506-E in High Availability. Le connessioni tra le sedi e la connessione verso internet sono gestite da router Cisco Serie 3800. I collegamenti backbone tra gli apparati hanno connessioni da 1 a 40 Gbit/s. Tutti gli apparati sono configurati con meccanismi di *fault-tolerance*, mediante protocolli standard di ridondanza (VSS e HSRP).

Il Sistema Firewall centralizzato, costituito da un cluster di apparati Fortinet Fortigate 500D in High Availability, è in grado di agire da anche da Antivirus, Web e Application filter, Mail e Spam Filter, Data Leak Prevention System e Intrusion Protection System. A seguire la foto del nostro CED di Pomezia.

Il Sistema da noi adottato per il centro elaborazione dati offre una griglia di protezione a 360 gradi con un servizio esteso a 5 aspetti strategici: Rack, Power e distribuzione, Cooling, Monitoring e Remote Management. La struttura modulare è suddivisa in diversi locali: alcuni ospitano l'infrastruttura dei sistemi elaborativi, altri i sistemi di alimentazione, con la possibilità di avere, con il crescere delle esigenze e delle opportunità, una soluzione scalabile ed ampliabile. Nella tabella sottostante vengono riportati gli impianti presenti e le caratteristiche:



IMPIANTO ELETTRICO

La disponibilità permanente delle infrastrutture IT è un fattore critico. Diventa, quindi, indispensabile configurare un Sistema di alimentazione elettrica stabile ed altamente disponibile, ma, soprattutto, **ESPANDIBILE** al crescere della complessa architettura server e Software, senza creare interruzioni di disponibilità. L'impianto Elettrico permette una corretta alimentazione di tutti gli apparati del Data Center, garantendo le **ridondanze** necessarie ed evitando, così, il verificarsi di situazioni di interruzione di servizio. Il servizio di fornitura dell'energia elettrica ai **rack** è stato progettato in modo tale da garantire elettricità di tipo **"no break"**. L'Alimentazione è garantita da una **fornitura elettrica del Gestore ENEL** di 800 kVAh (500 kVAh destinati al C.E.D.) e da un **gruppo elettrogeno di nostra proprietà**, erogante 500 kVAh, situato all'esterno della struttura. Questi arrivi sono dotati di interblocchi elettrici e meccanici per evitare cortocircuiti tra le due linee. Gli apparati sono dotati di dispositivi automatici e di porte seriali che ne consentono l'automazione. L'eventuale assenza di ambedue le alimentazioni e gli eventuali transitori di commutazione saranno supportati dai **gruppi di continuità (UPS)** presenti all'interno di **cabinet rack** dedicato corredato sulla parte anteriore di Sistema di sezionamento e controllo della alimentazione con 4 moduli da 40 KW (configurazione N+1) con una erogazione attuale sino a 120 KW ridondati espandibili fino a 240 KW ridondati. **Le dorsali di distribuzione** dell'impianto sono realizzate con cavi di rame di sezioni e dimensioni adeguate, con particolare attenzione alla distribuzione degli stessi all'interno del canale. Ciascun quadro è **dimensionato** prevedendo spazi interni di riserva che consentono interventi rapidi in caso di guasto dei componenti o di manutenzione degli stessi.

IMPIANTO IDRAULICO E DI CONDIZIONAMENTO

Il funzionamento degli impianti è da noi garantito per H24/7/365 giorni all'anno. Si espongono, a seguire, le caratteristiche salienti del sistema di condizionamento dei locali tecnici. Temperature dei locali tecnici (valore espresso in gradi centigradi e volume/ora):

- Locali apparati: 24°
- Locali trasformatori e quadri: 22°
- Ricambi di aria esterna: 6 Vol/h
- Ventilazione meccanica: 12 Vol/h
- Locali UPS e batterie: 22°

Raffreddamento sale apparati: La sala C.E.D. è fornita di un impianto idraulico e CHILLER di raffreddamento ridondato, progettato specificatamente per applicazioni di controllo di precisione della temperatura e umidità e per mantenere la temperatura dell'acqua costante all'interno dei rack server. La rete di distribuzione dell'acqua refrigerata è stata realizzata con una doppia linea idraulica di mandata e di ritorno per garantire un'alta ridondanza. L'intero impianto è realizzato installando tutti i componenti meccanici con ridondanza, in modo da garantire la continua funzionalità in caso di anomalie. Controllo automatico delle funzioni di raffreddamento e riscaldamento e filtraggio dell'ambiente rack interessato.

Ricambio dell'aria: L'Unità di trattamento Aria (UTA) provvede ai ricambi orari previsti dalla vigente normativa. La distribuzione dell'aria di mandata e di espulsione viene realizzata con canalizzazioni collocate all'interno del controsoffitto. L'aria esterna trattata viene introdotta nei locali apparati per mezzo di canali che scendono dal controsoffitto e si raccordano ad opportune bocchette di mandata. La ripresa avviene tramite anemostati a controsoffitto. Lo stesso impianto verrà utilizzato, in caso di intervento del sistema di estinzione incendi a gas, per il lavaggio degli ambienti.



IMPIANTO DI SPEGNIMENTO

In relazione alle recenti disposizioni che vietano l'impiego di clorofluorocarburi, l'impianto di spegnimento automatizzato utilizza, come agente estinguente, **AZOTO+ARGON (IG55)**, con la tecnica della saturazione totale. L'AZOTO+ARGON è un prodotto naturale, essendo una miscela tra il componente principale dell'aria, l'azoto, e un altro componente dell'aria, l'argon. Quando la miscela viene a contatto con le fiamme non ha nessun tipo di reazione con assenza di prodotti di decomposizione dannosi o corrosivi, ritornando, successivamente, nel ciclo naturale dell'atmosfera senza danneggiare l'ambiente. Gli indici che elencano i valori di impatto ambientale sono estremamente esplicativi: nessun effetto di distruzione dell'ozono (*Ozone Depletion Potential* OPD=zero) e assenza di riscaldamento globale (*Global Warming Potential* GWP=null). Lo spegnimento di un incendio con gas argon avviene principalmente per diluizione dell'ossigeno in aria che passa dal 21% al 10% circa. La concentrazione di progetto varia a seconda del rischio, garantendo una percentuale residua dell'ossigeno non inferiore al 10% e non superiore al 14% in volume, creando, così, un'atmosfera sicura per le persone ed efficace per lo spegnimento. **Principio di funzionamento:** L'impianto centralizzato modulare a saturazione totale (TOTAL FLOODING) con gas IG55 è dotato di un'unica centrale di rilevazione collegata ad una unità di spegnimento a due zone, così da avere un intervento distinto per la zona C.E.D. e per quella dei sistemi di alimentazione. Il Sistema dispone di pannelli e segnalatori ottici, di pulsanti manuali di spegnimento, e di rilevatori di fumo convenzionali fotoelettrici a diffusione della luce (effetto Tyndall), sensibili a tutti i tipi di fumo visibile. L'impianto di spegnimento è conforme alle seguenti normative:

- Direttiva Europea 97/23/CE recepita in Italia dal D.L. 93 del 25/2/2000;
- Direttiva Europea 89/106/CE recepita in Italia dal D.P.R. 246 del 21/4/1993.
- UNI ISO 14520 parte 14 edizione 2006;

SISTEMA DI TELECONTROLLO ED ANTIINTRUSIONE

La sicurezza dei sistemi informatici riveste sicuramente un aspetto che, ormai da qualche anno, non è più trascurabile, anzi, va considerato un fattore di base nella progettazione di tutti i livelli di un Sistema Informatico, dall'infrastruttura di rete fino ai servizi resi all'Utenza. La nostra sala C.E.D. è equipaggiata con un Sistema CMC-TC (Computer Multi Control Top Concept) di sensori, in grado di rilevare tutti i fattori ambientali critici:

Telecontrollo: Il modulo "Security", in dotazione al C.E.D., permette di ottenere elevati standard di sicurezza sia per il rack che per l'intero Data Center. Il CMC-TC è un dispositivo che permette di realizzare un sistema completo di controllo e di gestione della sicurezza e della prevenzione. Controllo accessi, monitoring della temperatura e relativi regolazioni, videosorveglianza e rilevazione fumo rendono il CMC-TC il punto centrale del sistema di sicurezza. Sensori specifici (temperatura, umidità, anti-allagamento, porta rack server), insieme ai più sofisticati sistemi di autenticazione accessi e di dispositivi automatici per l'estinzione di principi di incendio, provvedono a dare gli assets per la massima protezione. Il sistema, dotato di interfacce ethernet, prevede la configurazione di avvisi via SMS in caso di malfunzionamenti o rilevazione di condizioni non idonee. **Antintrusione:** Restano attivi, 24 ore su 24, sia i sistemi di rilevazione intrusione (radar a doppia tecnologia, antimanomissione, antiscasso) che i sistemi di videosorveglianza gestiti via IP. Per garantire la massima riservatezza e sicurezza, l'accesso al Data Center è possibile solo se accompagnati dal nostro personale. Tutti i rack sono chiusi con serratura, le cui chiavi sono ad uso esclusivo del personale preposto. Vengono applicate procedure di accesso e di registrazione nominali per tutte le operazioni svolte all'interno del Data Center.

VIRTUAL FARM E SERVER FISICI

L'infrastruttura virtuale del sito principale è basata su **VMware VSphere 5.5**; il sito secondario prevede una infrastruttura simile. La farm è composta da **due Cluster separati** rispettivamente formati da **due ed otto nodi ProLiant BL460c Gen9**. La suddivisione delle macchine in due cluster (in configurazione **HA e DRS**) è stata dettata dalla necessità di separare gli ambienti di produzione distinguendo due gruppi: **uno dedicato alle basi dati** che hanno necessità particolari di licensing e di performances e **un secondo gruppo** dedicato al resto dei sistemi. Tutte le macchine hanno una configurazione. L'utilizzo attuale della memoria RAM sui nodi è di circa il 31,5% sul Cluster 'Oracle' e 31,63 su quello 'Produzione'. L'utilizzo attuale delle CPU sui nodi è di circa 1,5% sul Cluster 'Oracle' e 6,25% su quello 'Produzione'.

INFRASTRUTTURA ELABORATIVA

Viene adottato una soluzione **Oracle Database 12c**; offre caratteristiche di **livello Enterprise** includendo, oltre alle consolidate funzionalità di **sicurezza ed affidabilità**, quelle di un notevole miglioramento di prestazioni e di efficienza anche attraverso l'elaborazione dei dati residenti in memoria. L'elevata configurabilità del software Oracle permette facilmente di aumentare il numero di transazioni e di query che insistono sulla base dati, prevedendo inoltre la **massimizzazione dell'utilizzo delle risorse dell'intera infrastruttura** anche in caso di una notevole crescita dei dati nel corso del tempo. Ad oggi il database che serve la piattaforma di Business Intelligence consiste in una soluzione Oracle Database 12c (12.1.0.2.0) con un'occupazione dati di 3TB ospitato interamente su un'infrastruttura vmware al fine di garantire un ulteriore livello di affidabilità e scalabilità. Su tale infrastruttura è stato costruito il DataWarehouse (DWH) Aziendale. Tutte le informazioni derivate dai sistemi coinvolti nell'erogazione dei servizi confluiscono **quotidianamente** nel **Data Warehouse primario** al fine di non gravare sui database del servizio "a caldo". Specifici ETL provvedono a estrarre i dati utili dal Data Warehouse Primario, convertirli, normalizzarli e aggregarli in base a regole predefinite o Meta dati. L'output è costituito da dati normalizzati e aggregati, temporalmente e funzionalmente "**Data Mart**". Questi **dati non sono modificabili** in alcun modo e costituiscono l'input della Business Intelligence per la costituzione di dashboard e reportistica.

Lo Storage

Il Consorzio possiede una imponente area SAN con sistemi a disco di tipo **RAID** di ultima generazione che utilizzano il **tiering automatico** per l'ottimizzazione delle performance. La SAN a seconda dell'utilizzo fa migrare i blocchi dati su dischi con performance via via più elevate fino ad arrivare ai dischi allo stato solido (Flash Disk). In particolare la **SAN EMC2 VNX5200 (di capacità di 40 TB)** utilizzata per sostenere tutta l'infrastruttura virtuale possiede dischi rigidi di quattro tipologie differenti (SATA, SAS10k, SAS15k, SSD). **Ulteriori 40 TB di storage** viene utilizzato per l'area di transito dei backup. Le connessioni tutte a 4Gbit tra i sistemi di storage ed i server vengono garantiti da switch Q-Logic.

INFRASTRUTTURA DI BACKUP

Il Consorzio ha un sistema di backup a tre livelli (**backup applicativo, backup infrastrutturale, backup su nastro**) utilizzando la SAN come area di transito dei dati. Il backup dell'infrastruttura virtuale VMware viene effettuato utilizzando le soluzioni della Veeam Software (**Veeam Backup 9.0 Enterprise Edition Plus**) e spazio di staging su storage E4 con una **retention di 10 giorni**. Il sistema di backup su nastro (**Spectra Logic T120, LTO5 con una capacità di 120 cassette**), gestito tramite l'applicativo Bacula, viene utilizzato come ultimo passaggio per ottimizzare la gestione delle tempistiche. Le cassette che contengono dati sensibili a lunga retention, vengono stoccate in un **armadio blindato ignifugo**, posto in un **locale esterno al CED**. Per i server fisici viene adottato un sistema di backup con la staging area basata su Gluster File system ed un secondo livello di backup su nastro utilizzando il software prodotto dalla **Bacula Systems**.

INFRASTRUTTURA ACTIVE DIRECTORY

L'infrastruttura Active Directory (serve + di **1000 client**) è basata su Windows 2012 R2 ed è configurata con un sito centrale a Pomezia (e in ridondanza presso il sito secondario) dove si trovano tutti i domain controller. I servizi che eroga per i client sono DNS, DHCP, WINS, FAX, Filesystem Distribuito, Profili Roaming, servizi terminal applicazioni remote, VPN, Servizi di Stampa, Servizio per cambio password via WEB, servizi di attivazione licenza a volume KMS e integrata in Active Directory, autenticazione Internet per i client, autenticazione LDAP SSL per applicazioni e infrastrutture Linux/Unix, **predisposto per la gestione di infrastruttura VDI e virtualizzazione Hyper-V**, predisposto per l'autenticazione 802.1x e Radius per la gestione di reti WIFI e ulteriore configurazione tramite criteri di gruppo. Tramite l'Active Directory vengono gestiti profili e configurati attraverso i criteri di gruppo tutti gli utenti aziendali (circa 2500); il sistema operativo dei client è Windows 7 SP1 Professional.

INFRASTRUTTURA SYSTEM CENTER

Integrata con l'infrastruttura Active Directory è presente una completa infrastruttura System Center 2012 R2 formata da tutti i componenti del sistema, Configuration Manager, Operation Manager, Orchestrator. Con il sistema Configuration Manager vengono gestite tutte le configurazioni e i profili dei client, l'installazione la configurazione e la profilazione in base alla mansione svolta, viene **gestita anche la sicurezza del client** antivirus il quale è aggiornato e gestito tramite Configuration Manager, l'installazione dei client può essere eseguita in ogni sede in quanto è presente un server di distribuzione per ogni sede aziendale il sistema è predisposto per l'integrazione con servizi hybrid cloud di Microsoft Azure per gestire eventualmente anche client al di fuori della rete aziendale o per effettuarne il deployment eventuale da un cliente. Il sistema **Operation Manager** è implementato per il monitoraggio dell'infrastruttura e gestire le criticità. Il sistema Orchestrator è utilizzato per implementare e gestire automatismi controllati, job di gestione utenti, script di estrazione dati, invio automatizzato email agli utenti per quanto riguarda la scadenza della password.

INFRASTRUTTURA APPLICATIVA IN OTTICA SOA

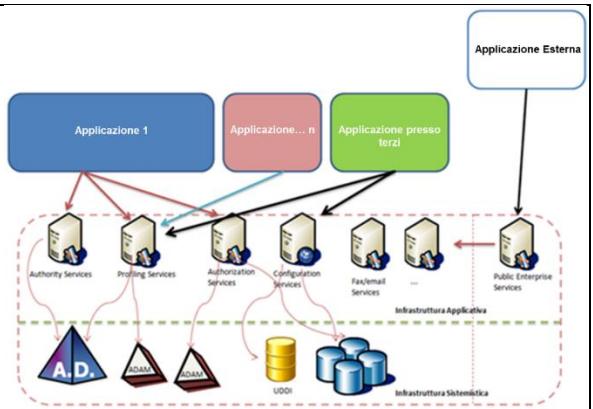
L'infrastruttura applicativa può essere vista come l'estensione dell'infrastruttura sistemistica capace di offrire **servizi base** ad un insieme controllato di applicazioni. Mette a disposizione **funzionalità di base ed avanzate (locali o remote)** che siano trasversali alle applicazioni oltre ad un **insieme di regole sulla modalità di comunicazione** che deve essere utilizzata da e per ciascun servizio, rendendo questi aspetti "trasparenti" alle applicazioni.





L'utilizzo dei servizi consente di realizzare un sistema secondo i canoni Services Oriented Architecture (SOA) rendendo omogenei e interoperabili i servizi esposti dall'enterprise. SOA sfrutta gli standard di mercato come XML/SOAP e WS-* come definizione delle caratteristiche a cui i servizi esposti aderiscono per consentire comunicazioni sicure, scalabili, reliable, interoperabili. In ambito Enterprise si è reso necessario realizzare un'infrastruttura (o framework) che implementi i servizi base di WS-* mettendoli a disposizione dei WS in modo semplice e trasparente. La presenza di un framework consente di poter realizzare una parte fondamentale della SOA (*rendere i servizi sviluppati indipendenti da quella base*) disaccoppiando le applicazioni di business dalle caratteristiche d'infrastruttura che quindi è libera di evolvere seguendo i nuovi standard, creando così un sistema omogeneo, aderente agli standard, facile da manutenere e da evolvere.

La complessità del coordinamento tra i vari web service ha richiesto l'adozione di un **Enterprise Service Bus (ESB)**. La soluzione basata su **open source Talend ESB**, rappresenta un vero e proprio bus di comunicazione fra i vari servizi, o più correttamente un **middleware** capace di integrare fra loro i servizi di business in una SOA; viene utilizzato per connettere le diverse applicazioni e risorse, sia interne che esterne, **mediando le loro incompatibilità e orchestrando la loro interazione**, nascondendo al proprio interno la complessità del coordinamento delle varie componenti e uniformando l'accesso ai servizi.



3.2.4.2.1.2 Il Data Center secondario

Presso la sede di Roma è presente un secondo Data Center che costituisce un sito di Back-Up; è una copia speculare del sito primario, sia in termini di componenti del sistema che di configurazioni. L'impianto realizzato secondo i più moderni standard di mercato, consiste in 4 armadi rack che contengono la seconda infrastruttura di virtualizzazione. La struttura è completamente autonoma dal punto di vista della connettività e ha proprie linee di telefonia connesse con il fornitore di servizi telefonici mediante fibra ottica su due vie separate. L'utilizzo di tali flussi interviene nel caso di indisponibilità della sede principale e **garantiscono una copertura fino a 840 chiamate contemporanee;** un quantitativo di linee dimensionate in eccesso per garantire ampia copertura del servizio anche in situazioni critiche e di emergenza che potrebbero durare a lungo. Nel caso in cui dovessero manifestarsi condizioni particolari di emergenza (aumenti di carico), tali flussi possono essere utilizzabili anche in aggiunta a quelli del sito primario.

3.2.4.2.1.3 Descrizione Infrastruttura Rete Dati

La Rete Dati si articola in diverse sedi. Il data center primario e secondario sono progettati per rappresentare il centro stella per tutti i collegamenti di rete dati, sia verso le sedi periferiche che verso i clienti. Ogni collegamento è ridondato automaticamente, sia dagli apparati di rete attivi del Consorzio sia dagli apparati di rete attivi dedicati forniti dai partner tecnologici.

- **Fornitori di servizi e partner tecnologici:** La necessità di operare in Business Continuity ci ha portato ad attivare un canale di Partnership con il Carrier Wind per la fornitura di connessioni WAN che rispondano ad altri requisiti di affidabilità e, al contempo, per diversificare l'offerta, a poter offrire connessioni dati tramite Telecom Italia e FastWEB. La possibilità di offrire collegamenti di tipo WAN tramite provider differenti e l'utilizzo di protocolli di ridondanza standard su apparati di fascia Enterprise garantisce alle soluzioni adottate una elevata fault-tolerance.
 - **Rete MPLS interna Sedi Periferiche:** Per la connessione tra le sedi vengono utilizzate come linee primarie dei link diretti ad uso esclusivo (point-to-point) sull'infrastruttura di rete SDH (Synchronous Digital Hierarchy) da 50 Mbit/s e come linee di backup dei collegamenti con tecnologia MPLS con velocità compresa tra 16 e 100 Mbit/s. Tutte le connessioni sono gestite da un doppio anello in Fibra Ottica presso il centro stella. La sicurezza dei dati in transito sulla rete MPLS è rafforzata dall'utilizzo di VPN IPSEC site-to-site.
 - **Rete MPLS clienti:** L'infrastruttura di rete utilizzata per i servizi erogati ai clienti si basa sulla tecnologia MPLS (Multi Protocol Label Switching), che permette un collegamento sicuro e affidabile. Il Centro Stella di questa infrastruttura è costituito da un doppio anello in fibra ottica (ridondato), che garantisce un link a 50 Mbit/s. Ciascun Cliente è collegato alla rete dei nostri servizi mediante accessi SHDSL-ULL con banda variabile a seconda delle esigenze. In funzione della struttura messa a disposizione dal cliente, vengono approntate le opportune misure di sicurezza per la protezione dei dati e delle applicazioni, come l'utilizzo di VPN software e hardware site-to-site o host-to-site e l'installazione di apparati di firewalling.
 - **Collegamenti alla rete SPC Regione Lazio:** A titolo informativo, si vuole inoltre sottolineare che per l'erogazione dei servizi, la rete dati prevede un collegamento alla Rete SPC (Sistema Pubblico di Connettività) della Regione Lazio mediante un collegamento principale in fibra ottica di banda 200 Mbit/sec e un collegamento di BackUp a 200 Mbit/sec. Il sito secondario dispone inoltre di un collegamento alla rete SPC in fibra ottica di banda 200 Mbit/sec. I collegamenti rispettano i seguenti requisiti:

DESCRIZIONE CONNESSIONI WAN		BANDA
• Link INTERNET dal C.E.D. di Pomezia e Roma (fornitore A)		200 Mbit/s
• Link INTERNET dal C.E.D. di Pomezia e Roma (fornitore B)		200 Mbit/s
• Link point-to-point tra C.E.D. Pomezia e Roma verso le Sedi Periferiche		50 Mbit/s
• MPLS Backup verso le Sedi Periferiche dal C.E.D. di Pomezia e dal C.E.D. di Roma		200 Mbit/s
• MPLS Backup verso il C.E.D. di Pomezia e C.E.D. di Roma dalle Sedi Periferiche		16-50 Mbit/s
• MPLS verso clienti esterni dal C.E.D. di Pomezia e C.E.D. di Roma		100 Mbit/s
• MPLS Backup verso clienti esterni dal C.E.D. di Pomezia e C.E.D. di Roma		100 Mbit/s
• MPLS Backup su 4G verso le Sedi Periferiche dal C.E.D. di Pomezia e C.E.D. di Roma		50/30 Mbit/s
• Doppio Link point-to-point tra C.E.D. Pomezia e C.E.D. di Roma (ridondante)		100 Mbit/s

- **Infrastruttura wired:** Ogni sede dispone di una infrastruttura di rete costituita da un cablaggio strutturato in categoria 6, in grado di fornire per il livello di accesso client una connessione Gigabit Ethernet adeguata alle numerose postazioni operative che svolgono mansioni di Contact Center. Gli apparati attivi che gestiscono la rete LAN sono switch di fascia Enterprise Cisco Catalyst 2960, configurati in modalità stack e con up-link multipli ridondanti in Fibra Ottica verso il Centro Stella.
 - **Infrastruttura wireless:** In ogni sede è presente un sistema di accesso Wireless Cisco gestito da una coppia di Wireless Lan Controller in ridondanza tra loro, per erogare ai dispositivi mobili connessioni wireless in modalità roaming, che garantisce una copertura totale e senza interruzioni di servizio per tutti i dispositivi autenticati dalle policy di sicurezza. L'autenticazione dei dispositivi mobili avviene mediante l'utilizzo di Pre Shared Key con protocolli WPA2-PSK criptati, autenticazione centralizzata con MAC authentication e Captive Portal.
 - **I flussi di fonia dedicati ai servizi oggetto di appalto:** La robustezza dell'infrastruttura complessiva di servizio è garantita da un sovrardimensionamento del numero di linee telefoniche in ingresso e una ridondanza attraverso l'utilizzo di flussi di fonia di due distinti fornitori.

3.2.4.2.1.4 Dimensionamento dei flussi di fonie dedicati ai servizi : robustezza e scalabilità

La centrale telefonica utilizzerà flussi PRI ISDN per interfacciarsi con i CARRIER alla rete pubblica e il VoIP per inoltrare il contatto telefonico agli operatori di Contact Center in login presso le postazioni di lavoro. Tutte le postazioni di lavoro saranno dotate di Softphone e qualora necessario di annaccheri Hardphone.

La robustezza dell'infrastruttura complessiva di servizio è garantita da un sovrardimensionamento del numero di linee telefoniche in ingresso e una ridondanza attraverso l'utilizzo di flussi di fonia di due distinti fornitori (WIND, EASTWEB). In particolare per i servizi che richiedono la gestione di un numero verde si prevede la seguente configurazione tipo:

- Nel **data center principale** viene predisposto:



- Un numero nero principale (numerazione WIND) collegato ai flussi PRI ISDN per la gestione "Standard" dei contatti; tali flussi sono utilizzati per la normale erogazione del servizio e sulla base dell'analisi dei dati statistici di servizio sono dimensionati in modo da garantire un aumento dei volumi pari al 30%. La soluzione garantisce una ottimale copertura del servizio in caso di picchi prevedibili o non prevedibili e la gestione di un numero consistente di chiamate contemporanee. In qualsiasi momento è possibile espandere il sistema ampliando o ridimensionare la disponibilità dei flussi PRI ISDN a seguito di mutate condizioni di erogazione dei servizi. I moduli indipendenti ed espandibili dell'architettura garantiscono una crescita virtualmente infinita
- Un numero nero secondario (numerazione FASTWEB) collegato ai flussi PRI ISDN utilizzati per la gestione delle chiamate in "Overflow"; il dimensionamento di tali flussi avviene in modo speculare a quelli presenti nel data center primario. Tale configurazione garantisce una qualità di servizio equivalente a quella erogata attraverso il numero nero principale. L'utilizzo dei flussi di flussi "Overflow" in caso di problemi riscontrati lato WIND assicurano l'erogazione in logica di Business Continuity del servizio.
- Nel **data center secondario** viene predisposto:
 - Un numero nero di BackUp (numerazione Wind) collegato ai flussi PRI ISDN che sono utilizzati per la gestione delle chiamate in modalità "BackUp". L'utilizzo di tali flussi interviene nel caso di indisponibilità del sito primario; il dimensionamento di tali flussi avviene in modo speculare a quelli presenti nel data center primario e garantiscono una copertura pari in termini di chiamate contemporanee gestibili.
 - Un quantitativo di linee dimensionate in eccesso per garantire ampia copertura del servizio anche in situazioni critiche e di emergenza che potrebbero durare a lungo (Disaster Recovery). Nel caso in cui dovessero manifestarsi condizioni particolari di emergenza (aumenti di carico) tali flussi possono essere utilizzabili anche in aggiunta a quelli del sito primario.

3.2.4.2.1.4.1 Esempio dimensionamento tipo

Non disponendo in questa sede di dati specifici di servizio, visto la natura della Convenzione, non è possibile fornire un esempio di dimensionamento oggettivo. Si vuole comunque fornire una indicazione utile a comprendere la strategia di dimensionamento di massima, evidenziando a titolo esemplificativo, l'attuale configurazione del sistema per l'erogazione del servizio **ReCup della Regione Lazio**.

Numeri neri principale (numerazione WIND) nel sito primario, collegato a flussi PRI ISDN che sono utilizzati per la normale erogazione del servizio e che garantiscono una copertura fino a 840 chiamate contemporanee. Numero nero secondario (numerazione FASTWEB) nel sito primario, collegato a flussi PRI ISDN che sono utilizzati per la gestione delle chiamate in "Overflow" e che garantiscono una ulteriore copertura fino a 840 chiamate contemporanee. Numero nero di BackUp (numerazione WIND) nel sito secondario, collegato a flussi PRI ISDN che sono utilizzati per l'erogazione in emergenza del servizio e che garantiscono una copertura fino a 840 chiamate contemporanee.

3.2.4.2.1.4.2 Focus sulla qualità audio garantita dalla soluzione proposta

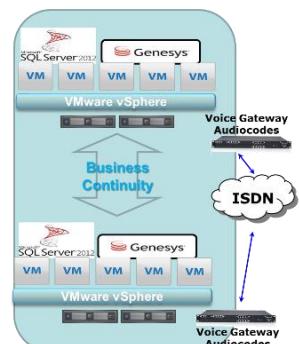
La qualità audio all'interno del sistema è garantita dalla prioritizzazione del traffico tramite configurazione QoS di tutti gli apparati di rete, a questo si aggiunge, per ogni singola telefonata, la registrazione dei parametri di rete caratteristici (%pacchetti persi, % pacchetti fuori sequenza, %pacchetti duplicati, etc.) che facilita il lavoro di individuazione e risoluzione dei problemi a livello del singolo operatore. Un eventuale deterioramento della qualità della connessione viene notificata all'operatore direttamente dal softphone con pop-up informative. Gli stessi dati aggregati per subnet e per sede permettono di verificare in tempo reale il regolare funzionamento, a livello di rete locale e geografica, dell'intero sistema. Al fine di garantire la migliore qualità dell'audio ed in generale la miglior funzionalità dei client un'ulteriore verifica viene svolta automaticamente sul livello di carico e sulla temperatura della CPU dei singoli pc degli operatori in modo da evidenziare eventuali anomalie applicative (pagine web con javascript difettosi, applicazioni bloccate in loop, etc.) o problemi del sistema di raffreddamento (ventole guaste, dissipatori CPU occlusi o dissaldati, etc.) anche in questo caso i dati vengono registrati al fine di individuare e correggere eventuali problematiche. Tutti i dati sono raccolti dal sistema tramite sonde implementate nel softphone ed inviati per la registrazione al termine di ogni telefonata in modo da non interferire in nessun modo sullo svolgimento della stessa. Il regolare funzionamento dei flussi PRI ISDN collegati al sistema è monitorato tramite l'osservazione e la registrazione dei contatori degli errori e delle perdite di sincronia (slips).

3.2.4.2.1.5 Genesis Business Continuity – Architettura High Availability

La soluzione proposta prevede una ridondanza applicativa per garantire la **business continuity** tramite logiche applicative Genesys.

Senza questa opzione, è possibile comunque affidare la "business continuity" alle logiche di ridondanza dell'infrastruttura vmWare.

L'architettura pensata per garantire la business continuity prevede l'implementazione di una ridondanza a più livelli. Gli applicativi Genesys hanno la possibilità di operare in **configurazione HA**, garantendo la continuità dei servizi grazie ad una **ridondanza** ed un **backup automatico** gestito tramite logiche applicative Genesys. La ridondanza dell'infrastruttura telefonica Cisco Call Manager è responsabile della continuità dei servizi telefonici e di connettività verso la rete. Implementando i server applicativi in un ambiente virtualizzato si possono sfruttare le funzionalità di HA e V-Motion dell'ambiente VSphere per fare fronte a fault di tipo hardware. Grazie alla funzionalità di Microsoft SQLServer AlwaysOn Failover Cluster, è garantita la business continuity anche per i servizi DBMS.



3.2.4.2.2 Procedure Operative adottate a seguito dell'indisponibilità dei Componenti

Tutta l'infrastruttura di servizio sin qui descritta richiede specifiche procedure operative per il monitoraggio e il mantenimento, atte a prevenire eventuali indisponibilità impreviste.

3.2.4.2.2.1 Service Desk

Il servizio di assistenza e manutenzione affidabile e collaudato sull'infrastruttura di servizio adoperato dal Consorzio è conforme alle Best Practice ITIL di riferimento. La metodologia applicata in questo caso si rifa a quanto definito nel framework ITIL V.3 in particolare relativamente ai processi di:

- Incident Management
- Change Management
- Problem Management
- Release Management
- Request Fulfillment
- Software and Asset Configuration Management
- Access Management

Tutte le componenti dell'infrastruttura di servizio (apparati, strumenti, postazioni di lavoro) sono monitorate e mantenute costantemente allineate (es. aggiornamenti, nuovi software in uso, upgrade client per applicazioni specifiche etc.) dal personale tecnico in forza presso il Consorzio. Le segnalazioni di malfunzionamenti (Incident Management) vengono gestite dal Service Desk il cui scopo principale è quello di ripristinare il più rapidamente possibile il normale servizio per gli utenti (potrebbe richiedere di risolvere un incidente tecnico come anche soddisfare una service request) con l'aspettativa di diminuire nel tempo le segnalazioni di incidenti. Di seguito gli orari previsti per il Servizio di Assistenza:

ORARIO DI SERVIZIO	Service Desk a disposizione	dalle ore 7,00 alle ore 20,00 (dal Lunedì al Venerdì) dalle ore 7,00 alle ore 13,00 (Sabato)	Reperibilità tecnica H24 (*)	(*) per i servizi critici e ove richiesto dall'amministrazione
--------------------	-----------------------------	---	------------------------------	--

Il Service Desk funge da punto unico di accesso (Single Point Of Contact – SPOC) e i suoi compiti specifici sono:

- Tracciare gli incidenti e le service Request attribuendo i codici di categoria e priorità;
- Eseguire una prima diagnosi ed analisi degli incidenti;
- Risolvere incidenti e Service request;
- Effettuare escalation per gli incidenti e Service request che non riesce a risolvere entro i tempi stabiliti dai livelli di servizio;
- Tenere gli utenti informati sui progressi;
- Chiudere gli incidenti, le richieste e le chiamate risolte;
- Condurre sondaggi sulla soddisfazione del cliente.

Il Service Desk non si occupa di identificare la causa del problema e nel caso di incidenti ripetuti, su segnalazioni identiche, provvede ad aprire formalmente un Problem al Technical Management che gestisce anche il servizio di Operation Management. Le segnalazioni possono giungere attraverso diverse modalità (multicanalità):

- Chiamata telefonica alla campagna specifica del Service Desk;
- Utilizzando la funzione specifica del softphone dalla propria postazione di lavoro con apertura automatica del ticket;
- Invia e-mail (apertura automatica del ticket);
- Utilizzando il sistema di Trouble Ticketing la segnalazione.

La politica del Consorzio, in primo luogo, è quella di adottare strategie preventive con l'obiettivo di attuare un insieme di azioni finalizzate ad impedire o ridurre il rischio che si verifichino eventi non desiderati: la prevenzione, nello specifico, viene condotta attraverso la verifica puntuale, il monitoraggio e la manutenzione periodica delle infrastrutture tecnologiche fornite.

AMBITO	ATTIVITÀ
INCIDENT MANAGEMENT ↓ PROBLEM MANAGEMENT	Attività di controllo e verifica eseguita periodicamente su tutte le apparecchiature HW/SW per accertarne il corretto funzionamento e provvedere alla sostituzione in caso di anomalie e/o obsolescenza.
CHANGE MANAGEMENT	Attività finalizzata all'adeguamento dei sistemi HW/SW con l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica o all'evoluzione delle disposizioni normative vigenti nel contesto operativo durante l'erogazione dei servizi.
	Continua verifica dell'efficacia dei sistemi HW/SW e adozione delle misure suggerite dalle best practices per la loro ottimizzazione, per il loro costante adeguamento a quelli che sono i livelli di sicurezza informatica/evoluzione tecnologica, in funzione delle reali necessità.





Tutte le richieste di intervento al Service Desk saranno gestite tramite un apposito strumento di **trouble ticketing** conforme agli standard ITIL v3. Lo strumento è dotato da specifiche funzioni di reportistica che consentono il completo tracciamento di ogni **Service Request** e dei tempi di evasione; particolare importanza sarà posta nella **classificazione della richiesta** (in termini di gravità dell'intervento) e nei **meccanismi di escalation**, azioni che saranno sottoposte a specifici controlli qualitativi. Di seguito la Tabella dei SLA di intervento:

LIVELLI DI GRAVITÀ DELLE SEGNALAZIONI				
GRADO EMERGENZA/ERRORE	BASSO (Gravità 4)	MEDIO (Gravità 3)	ALTO (Gravità 2)	ALTISSIMO (Gravità 1)
DESCRIZIONE (rif. CNIPA)	Le funzionalità non critiche del sistema sono indisponibili, senza impatto sull'operatività degli utenti	Le funzionalità non critiche del sistema sono indisponibili agli utenti	Almeno una delle funzionalità critiche del sistema sono indisponibili agli utenti	L'intero sistema è indisponibile agli utenti
SPECIFICA INTERVENTO	Non è una vera e propria emergenza, ma una attività programmabile a breve che necessita delle risorse già presenti in loco o di una squadra specializzata.	Attività non urgente che può venire affrontata con le risorse presenti in loco o con personale reperibile mezz fatti arrivare da fuori.	Emergenza che richiede un intervento urgente attivando il personale presente/reperibile ed impiegando i mezzi disponibili o le squadre di intervento specializzate	Emergenza che richiede un intervento immediato impiegando il personale presente/reperibile ed i mezzi disponibili o le squadre di pronto intervento presenti in zona.
TEMPI RISOLUZIONE 07.00 – 18.00	Oltre 4 ore dalla chiamata per il 90% dei casi	Entro 4 ore dalla chiamata per il 90% dei casi	Entro 120 minuti dalla chiamata per il 90% dei casi	Entro 60 minuti dalla chiamata per il 90% dei casi
TEMPI RISOLUZIONE 18.00 – 06.00	Entro le 24 ore successive per il 90% dei casi	Entro la mattinata successiva per il 90% dei casi	Entro 6 ore dalla chiamata per il 90% dei casi	Entro 4 ore dalla chiamata per il 90% dei casi
TEMPI RISOLUZIONE IN TELEASSISTENZA	< 8 ore lavorative per il 90% dei casi	< 6 ore lavorative per il 90% dei casi	< 1 ora lavorativa per il 90% dei casi	c.a. 1 o 2 ore lavorative per il 90% dei casi

I ticket aperti sul sistema di trouble ticketing (su code diverse a priorità diversificate) saranno **gestiti in modo ottimale attraverso il sistema ACD** della piattaforma telefonica in base alle policy stabilite.

Per tutte le tipologie di intervento si opera come segue:

- Tutte le richieste di intervento verranno tracciate su OTRS;
- Eventuali segnalazioni duplicate vengono comunque tracciate e poste in relazione tra loro.

ATTRIBUTO	DESCRIZIONE	ATTRIBUTO	DESCRIZIONE
ID TICKET	Codice identificativo univoco della segnalazione	DESCRIZIONE	Descrizione dettagliata del problema
RICHIEDENTE	Riferimento Utente che ha segnalato il problema e Operatore che ha ricevuto la segnalazione	PRIORITÀ	Livello di priorità di lavorazione della richiesta
DATA	Data e ora di arrivo della richiesta e della presa in carico	STATO	Stato avanzamento della richiesta (es: aperto, in lavorazione, chiuso)
ASSEGNETARIO	Operatore che ha preso in carico la richiesta	RISOLUZIONE	Descrizione delle attività svolte per la risoluzione del problema
TIPOLOGIA	Tipologia della richiesta (es. MAC, MEV)	SLA	Livelli di servizio previsti per la tipologia di richiesta

Nel contesto del servizio di MAC sono particolarmente importanti i **test confermativi** e i **test di non regressione** (Approccio CI). I primi sono volti a verificare l'effettiva rimozione delle anomalie e sono solitamente progettati ed eseguiti in modo puntuale per l'anomalia specifica. I secondi, invece, sono volti a garantire che la risoluzione dell'anomalia non abbia introdotto nuovi malfunzionamenti nelle applicazioni in uso.

Al fine di garantire un maggior supporto agli utenti e una diminuzione dei tempi di risoluzione delle anomalie SW, in corrispondenza di ciascun nuovo rilascio di un certo rilievo è previsto un incremento del personale dedicato al servizio di assistenza e supporto alla fase di avviamento in produzione. Gli operatori di Contact Center dispongono di alcune soluzioni che agevolano controlli e segnalazioni dei problemi; possono visualizzare direttamente sul softphone alcune semplici linee guida nelle quali sono riportate le soluzioni ai problemi più comunemente segnalati. Il processo di supporto inoltre, nel caso in cui la richiesta avvenga attraverso il canale telefonico, prevede la predisposizione di un IVR semplice che guidi l'operatore in modo automatico all'apertura delle segnalazioni. Nel caso di malfunzionamenti che dovessero verificarsi fuori dal normale orario di servizio i sistemi automatici predisposti al monitoraggio prevedono segnalazioni attraverso invio di e-mail e SMS agli operatori di turno in reperibilità.

L'organizzazione del Service Desk internamente prevede più livelli di intervento specialistici e procedure di Escalation per la gestione della segnalazione:

- Primo livello di operatori HD per una prima diagnostica e soluzione (interventi tecnici di primo livello e/o ricerca di FAQ nella KB)
- Secondo livello specialistico per problematiche riconducibili all'infrastruttura di servizio (in house)
- Eventuale terzo livello specialistico attuato da fornitori terzi
- Segnalazioni malfunzionamento SW

In presenza di problemi di funzionamento SW per la gestione delle prestazioni questi verranno segnalati dagli operatori di CC all'Help Desk di 1° livello. Accertato che il malfunzionamento sia relativo al SW e non sia di immediata soluzione HD simula l'attività che ha causato l'errore. Una volta identificato l'errore, HD comunica al richiedente il percorso da seguire in attesa di risolvere il problema registrando sul DB la risposta provvisoria. Quindi HD provvede all'apertura della chiamata a HD di 2° livello. Una volta avuta la comunicazione circa la risoluzione da HD di 2° livello, il HD procede ad una simulazione per verificare la funzionalità del programma. Se l'errore continua a riprodursi si riapre la chiamata a HD di 2° livello. Il processo si riproduce sino a risoluzione anche ricorrendo ad azioni correttive.

Quando l'errore non si ripete più viene fornita la risposta definitiva attraverso la chiusura della chiamata. Analogamente a quanto avviene per le segnalazioni di malfunzionamento SW. L'operatore contatta HD che procederà ad effettuare le verifiche previste. Si vuole comunque ricordare che la disponibilità di postazioni sovraccaricate in base al dimensionamento operativo effettuato assicura l'immediata operatività dell'operatore che ha evidenziato il problema (SW o HW). **Il supporto tecnico procede quindi parallelamente alla risoluzione della criticità.**

3.2.4.2.2 Piano di Assistenza e Manutenzione

Il piano relativo all'assistenza e manutenzione prevede il completo controllo di tutti gli aspetti manutentivi, da quelli preventivi a quelli adeguativi, correttivi ed evolutivi. Nei seguenti sotto-paragrafi tali aspetti verranno illustrati più approfonditamente.

3.2.4.2.2.1 Manutenzione Preventiva

La **Manutenzione preventiva** serve a pianificare interventi periodici per evitare l'insorgere di malfunzionamenti. Il personale svolge i seguenti servizi:

- Monitoraggio delle postazioni**, fornendo, come primo livello, la risoluzione alle problematiche di tipo tecnico e funzionale del servizio. Monitoraggio costante attraverso Active Directory e System Center con appositi agent;
- Monitoraggio infrastruttura** che prevede tutte le attività di manutenzione ordinaria e preventiva, atte a garantire il normale e corretto funzionamento dell'infrastruttura. Il servizio previsto è attivo H24 sia a livello server che a livello applicativo; sarà garantito sia dal personale interno che dai centri di assistenza nazionali dei vari produttori delle tecnologie. I server che costituiscono l'infrastruttura di sistema sono classificati in base a diversi livelli di criticità con parametri di controllo diversificati e comunicazioni multicanale verso il personale specializzato. In particolare risulta:
 - Sistema con criticità Standard**: Il sistema in condizioni normali effettua check di controllo sugli oggetti configurati ogni 5 minuti. In caso di riscontro anomalia viene inviata una segnalazione attraverso e-mail automatica; il livello di controllo aumenta effettuando il check di controllo successivo ogni minuto. Nel caso in cui al terzo check lo stato non risulti cambiato viene inviata una nuova e-mail automatica. L'e-mail successiva, in caso di persistenza dell'evento, viene inviata dopo 90 minuti. Nel caso in cui l'host o il servizio tornino online viene inviata una e-mail di 'recovery'. In caso di continui up & down il sistema riconosce la situazione (flapping) evitando l'invio continuo di e-mail;
 - Sistema con criticità Elevata**: Il sistema in condizioni normali effettua check di controllo sugli oggetti configurati ogni 2 minuti. In caso di riscontro anomalia viene inviata una doppia segnalazione attraverso e-mail automatica e SMS in modo da raggiungere rapidamente il personale addetto; il livello di controllo aumenta effettuando il check di controllo successivo ogni minuto. La messaggistica SMS viene attivata solo su alcuni stati specifici del dispositivo;
- Host check**: down, recovery;
- Service check**: critical, recovery.

Nel caso in cui al terzo check lo stato non risulti cambiato viene inviata una nuova e-mail automatica. L'e-mail successiva, in caso di persistenza dell'evento, viene inviata dopo 90 minuti. Nel caso in cui l'host o il servizio tornino online viene inviata una e-mail di 'recovery'. In caso di continui up & down il sistema riconosce la situazione (flapping) evitando l'invio continuo di e-mail e SMS.

Si prevede la redazione di un Rapporto di manutenzione preventiva indicando:

- Data;
- Descrizione dell'intervento;
- Tempo di intervento;
- Esito dell'intervento.

Tale rapporto sarà consegnato mensilmente all'Amministrazione Contraente.





3.2.4.2.2.2

Manutenzione evolutiva (MEV):

La Manutenzione evolutiva può essere definita come la realizzazione di tutti quegli interventi che si rendessero necessari per assicurare l'evoluzione dell'ambiente tecnologico e degli applicativi utilizzati. L'obiettivo è quello di **potenziare e far evolvere le soluzioni applicative** dallo stato attuale ad uno maggiormente performante ed in grado di garantire **maggiori e/o migliori risultati** oppure gli stessi risultati con una maggiore efficienza e/o efficacia. In linea generale i cicli di sviluppo proposti per la manutenzione evolutiva sono:

- **Sviluppo Classico** con fasi sequenziali o per iterazioni successive: metodologie (Waterfall, RUP, ecc.);
- **Sviluppo Agile**: ciclo di sviluppo basato sulla metodologia Agile Scrum.

Nella Metodologia di Sviluppo Classico le fasi di analisi, disegno, realizzazione, test e collaudo, tipiche del ciclo di sviluppo del software si susseguono in maniera tendenzialmente sequenziale. Le singole attività di ogni fase vengono svolte sull'intero sistema e i prodotti di fase costituiscono informazioni in entrata per le attività successive.

La metodologia di sviluppo classica si basa su un assunto primario fondamentale: la tendenziale sequenzialità delle fasi di sviluppo. In tale modalità, nella fase di analisi vengono definiti tutti i requisiti dell'applicazione da realizzare. A valle della loro approvazione da parte dell'Amministrazione è possibile avviare le successive fasi di progettazione, realizzazione e test.

L'approccio classico ha, però, alcune limitazioni; prima fra tutte la difficoltà di definire completamente e correttamente i requisiti di un intero sistema senza avere l'opportunità di verificare quanto definito. Per mitigare tali rischi è possibile, nel caso di progetti complessi, adeguare il modello procedendo per iterazioni successive, realizzando prototipi e/o lottizzando la realizzazione dei prodotti.

Nonostante tali adeguamenti nel caso di progetti di elevata complessità, forti innovazioni tecnologiche e, soprattutto, elevata instabilità dei requisiti, anche tali adeguamenti del modello potrebbero non essere sufficienti. La soluzione per tali limitazioni è fornita dalla Metodologia di Sviluppo Agile, una metodologia non predefinita, ma adattiva: non si cerca di prevedere come evolverà il sistema software, ma di adattarsi all'evoluzione dei requisiti utente. Tra le varie metodologie Agili quella qui proposta è derivata dall'uso di Scrum. Ad ognuna delle funzionalità da realizzare viene assegnata una priorità. Per ognuna di esse, nell'ordine definito, vengono effettuate le singole attività di analisi, disegno, realizzazione, test, collaudo e passaggio in esercizio. Tali attività si distribuiscono, quindi, in maniera uniforme per l'intera durata dell'intervento (denominato Sprint). Le funzionalità complete vengono iterativamente integrate all'interno del prodotto finito.

Affinché le metodologie agili risultino efficaci è necessaria una fortissima cooperazione tra referenti dell'Amministrazione e team di sviluppo che si spinge al punto di dover prevedere un rappresentante dell'Amministrazione come membro stabile del gruppo di progetto. Per tale motivo la metodologia sarà adottata solo di comune accordo e dopo aver chiarito i rispettivi doveri/diritti nel piano di lavoro specifico.

I processi di sviluppo di nuove funzionalità e di manutenzione evolutiva, in linea di massima, risultano caratterizzato dalle seguenti attività:

- Invio della richiesta di intervento corredata di tutti i dati e le informazioni occorrenti alla chiara ed inequivocabile descrizione della stessa;
- Acquisizione della richiesta di intervento da parte del Fornitore e relativa conferma al richiedente della correttezza e/o esaustività della stessa;
- Realizzazione di tutte le attività di analisi funzionale e di approfondimento, da parte del Fornitore, in merito al contenuto della richiesta formulata tesi ad individuare una adeguata risoluzione della stessa;
- Definizione di un "**Piano delle attività evolutive**" e pianificazione dell'intervento in accordo con l'Amministrazione; il Piano delle attività evolutive illustrerà dettagliatamente i termini di esecuzione delle attività specificando:
 - Risorse impiegate in termini di ruoli, responsabilità e profili professionali utilizzati;
 - Tempistiche previste per la realizzazione delle attività;
 - Numero di giornate*uomo previste per ogni risorsa impiegata;
 - Descrizione delle attività e dei prodotti dello sviluppo;
 - Specifiche dei piani di test e collaudo.

Il Rapporto di manutenzione evolutiva sarà rilasciato in formato elettronico prima di ogni intervento, e includerà le seguenti informazioni:

- Sviluppo delle attività pianificate ed occorrenti alla risoluzione della problematica;
- Test e rilascio della soluzione applicativa contenente la correzione all'anomalia segnalata;
- Variazioni della documentazione associata alla soluzione applicativa interessata dall'intervento.

Ogni attività di Manutenzione Evolutiva prevede la redazione e consegna di:

- Documentazione di progetto e analisi;
- Manuali utente;
- Manuali di installazione;
- Codice sorgente dei moduli realizzati;
- Piano di collaudo

Verrà prodotto un dettagliato Rapporto di riepilogo delle attività svolte che consentirà alla Società Appaltante la verifica dell'aderenza degli output prodotti con quanto previsto in fase di pianificazione.

A tal fine si prevede di prendere a riferimento i livelli di servizio e gli indicatori di qualità tipici del proprio modello di controllo di qualità quali:

INDICATORE DI QUALITÀ	DESCRIZIONE
TEMPO DI RILASCI	Rapporto tra tempistiche effettive e pianificate della singola attività MEV in termini di giornate*uomo
NUMERO DI DIFETTI	Numero di difetti riscontrati sul software dopo il rilascio in produzione.
ADERENZA ALLE SPECIFICHE	Aderenza delle funzionalità realizzate/ottimizzate alle specifiche indicate in fase di Pianificazione.
ADEGUATEZZA DELLE VERIFICHE FUNZIONALI	Numerosità delle casistica di test funzionali eseguiti in fase di test sulle nuove funzionalità.
ADEGUATEZZA DELLE VERIFICHE PRESTAZIONALI	Numerosità delle verifiche sulle performance delle nuove funzionalità eseguite in fase di test.
ADEGUATEZZA DELLE VERIFICHE DI SICUREZZA	Numerosità delle verifiche di sicurezza effettuate in fase di test sulle nuove funzionalità.
ADEGUATEZZA DELLE VERIFICHE DI USABILITÀ	Numerosità delle verifiche di usabilità/comprendibilità delle nuove funzionalità eseguite in fase di test
CUSTOMER SATISFACTION	Verifica del grado di soddisfazione dell'utenza

* Per le attività MEV si metterà a disposizione i seguenti profili professionali:

- Software Architect
- Analista Programmatore Senior
- Analista Programmatore Junior
- Responsabile Base Dati
- Sistemista

3.2.4.2.2.3 Manutenzione correttiva (MAV)

Il Servizio di manutenzione correttiva ha l'obiettivo di garantire il mantenimento della operatività e delle funzionalità del software applicativo e si attua attraverso la rimozione degli eventuali malfunzionamenti emersi. **Gli interventi di manutenzione correttiva hanno quindi l'obiettivo di restituire l'applicazione in condizioni operative di perfetto funzionamento.** Gli interventi di manutenzione correttiva non includono modifiche di tipo funzionale rispetto a quanto definito nelle specifiche di progetto o rilevabile nella prassi operativa.

L'attività di manutenzione correttiva, generalmente è richiesta a seguito di eventi "non prevedibili" ed è pertanto caratterizzata da:

- una temporanea indisponibilità (parziale o totale, in funzione del "livello di gravità" del malfunzionamento) dei servizi erogati dal SW applicativo;
- modalità operative volte ad assicurare il tempestivo ripristino delle funzionalità e dei servizi erogati dal SW applicativo;
- non significative variazioni del parco SW applicativo in uso.

Nel servizio di manutenzione correttiva si intendono comprese quindi tutte le attività connesse con il processo di individuazione dell'errore e della causa che l'ha generato (problem determination) ed i conseguenti interventi finalizzati alla rimozione dell'anomalia ed al ripristino del corretto funzionamento del software applicativo, operando a seconda dei casi, una o più delle seguenti azioni:

- determinazione della causa del problema;
- analisi ed implementazione di eventuali soluzioni temporanee di "work-around";
- correzione del codice;
- rilascio e messa a disposizione (pronta per l'installazione) della patch risolutiva dell'anomalia rilevata.

Il processo in oggetto risulta caratterizzato dalle seguenti attività:

- Richiesta di intervento corredata di tutti i dati e le informazioni occorrenti alla chiara ed inequivocabile descrizione della stessa;
- Acquisizione della richiesta di intervento da parte del Fornitore e relativa conferma al richiedente della correttezza e/o esaustività della stessa;
- Eventuali approfondimenti, da parte del Fornitore, in merito al contenuto della richiesta formulata tesi ad individuare una adeguata risoluzione della stessa;
- Definizione e pianificazione dell'intervento in accordo con l'Amministrazione;
- Sviluppo delle attività pianificate ed occorrenti alla risoluzione della problematica;
- Test e rilascio della soluzione applicativa contenente la correzione all'anomalia segnalata;
- Eventuale variazioni della documentazione associata alla soluzione applicativa interessata.

Prevede un Rapporto degli interventi rilasciato in formato elettronico con cadenza mensile, con le seguenti informazioni:

- numero di guasti/erri suddivisi per tipologia;
- tempo medio di risoluzione per tipologia di guasto/errore MTTR - Mean Time to Repair;
- numero di guasti/erri suddivisi per data;
- utenti suddivisi per tipologia di guasto/errore segnalato;
- tempo intercorso tra guasti/erri della stessa tipologia MTBF- Mean Time Between Failure;
- il riferimento al ticket aperto dall'Help Desk





Come già indicato in precedenza, per la tracciabilità delle richieste di intervento, il Consorzio ha adottato il sistema di Trouble Ticketing OTRS.

Per la gestione di anomalie software, il Consorzio si è affidata a prodotti Open Source e, in particolare, a **Mantis**, strumento per apertura e gestione dei bug di sistema. In aggiunta, in fase di test delle soluzioni effettuate a seguito delle segnalazioni, si utilizza il prodotto, anch'esso Open Source, **Testlink**.

Il servizio di manutenzione fornito è finalizzato a garantire il regolare funzionamento di tutti gli apparati del sistema, con l'obiettivo, in caso di eventi anomali, di ripristinare la normale operatività nel più breve tempo possibile e con il minimo impatto per l'utenza, garantendo il mantenimento dei livelli migliori di servizio. L'architettura HW e SW del sistema offerto è predisposta, sin dalla fase progettuale, per consentire una gestione centralizzata della manutenzione anche "da remoto", con il risultato che i comportamenti di tutti gli apparati del sistema sono osservabili, valutabili e controllabili a distanza dal personale del Service Desk.

3.2.4.2.2.3.1 Manutenzione adeguativa e correttiva

Le attività di manutenzione adeguativa e correttiva (MAC) consistono nella fornitura di quegli interventi di **manutenzione finalizzati a risolvere i malfunzionamenti ed a ottimizzare le applicazioni esistenti** al fine di mantenerle costantemente in linea con le esigenze dell'Amministrazione e con l'evoluzione tecnologica dell'infrastruttura. Nel contesto di tale servizio vengono distinte due tipologie di intervento:

- **Interventi pianificabili**: solitamente relativi alla manutenzione adeguativa, permettono una gestione di tipo progettuale e vengono gestiti in analogia a quanto avviene per la manutenzione evolutiva. Tali interventi vengono solitamente attivati da una richiesta dell'Amministrazione, ma possono essere anche proattivamente proposti dal fornitore. In questa seconda ipotesi, sarà l'Amministrazione ad autorizzare l'intervento. In particolare: nel caso di variazioni normative si parla di manutenzione adeguativa normativa, nel caso di evoluzioni dei sistemi software di base si parla di manutenzione adeguativa adattativa.
- **Interventi non pianificabili**: solitamente relativi alla manutenzione correttiva, non permettono una gestione di tipo progettuale e richiedono un intervento il più rapido possibile per la tempestiva risoluzione delle anomalie riscontrate durante l'esercizio delle applicazioni. Tali interventi vengono attivati da una richiesta da parte dell'utenza o dall'individuazione di anomalie proattivamente effettuata dal fornitore.

Il Rapporto di Manutenzione Adeguativa sarà rilasciato in formato elettronico prima di ogni intervento e distinguendo i contesti specifici Normativa e Adattiva.

3.2.4.2.2.3.2 Manutenzione Adeguativa - Normativa

Il servizio di manutenzione per adeguamenti normativo/regolamentari ha lo scopo di assicurare il **costante aggiornamento e l'evoluzione delle funzionalità del software applicativo rispetto a variazioni normativo/regolamentari** (rilevabili da documenti ufficiali di livello nazionale e regionale) che comportino interventi di modifica del software.

Gli interventi che ricadono nella tipologia di manutenzione per adeguamenti normativo/regolamentari richiedono un impegno di carattere circoscritto, ed in ogni caso di impatto non estesamente progettuale. Nello specifico il servizio di manutenzione per adeguamenti normativo/regolamentari si applica agli interventi che comportano la modifica o l'aggiunta di elementi funzionali ad un modulo applicativo.

Il servizio di manutenzione Adeguativa/Normativa, quindi, è caratterizzato da:

- esigenze ed obiettivi già previsti in sede di pianificazione del presente servizio;
- eventi non prevedibili che danno luogo ad "attività non pianificabili". Si indicano come "non pianificabili" quelle attività il cui svolgimento dovesse rendersi necessario ed urgente, a seguito di eventi non prevedibili in sede di pianificazione del servizio, quali sono, ad esempio, tutte quelle attività finalizzate a conformare il SW applicativo a modifiche e/o integrazioni normative.

Il processo di manutenzione normativa, come detto, si sostanzia nell'allineamento delle soluzioni applicative prodotte alle variazioni normative nazionali e regionali, che verranno poste in essere solo a fronte di una richiesta esplicita formulata da parte della SA. Il processo in oggetto risulta caratterizzato dalle seguenti attività:

- Richiesta di intervento di adeguamento normativo;
- Analisi della variazione normativa occorsa;
- Sviluppo delle attività pianificate ed occorrenti alla risoluzione della problematica;
- Test e rilascio della soluzione applicativa contenente l'adeguamento normativo;
- Acquisizione della richiesta di adeguamento normativo;
- Definizione e pianificazione dell'intervento in accordo con l'Amministrazione;
- Eventuale variazioni della documentazione associata alla soluzione applicativa interessata.

Il Rapporto di Manutenzione Adeguativa - Normativa sarà rilasciato in formato elettronico all'Amministrazione Contraente, prima di ogni intervento.

3.2.4.2.2.4 Manutenzione Adeguativa - Adattiva

Il servizio di manutenzione adattativa ha lo scopo di **assicurare il costante aggiornamento del software applicativo rispetto alla modifica delle versioni dei sistemi software di base della componente server** (sistemi operativi, data base management system, application server, ecc ...) che costituiscono l'ambiente di installazione delle applicazioni.

Il processo di manutenzione adattativa, come detto, si sostanzia nell'allineamento delle soluzioni applicative prodotte alle evoluzioni tecnologiche dei software di base.

Il processo in oggetto risulta caratterizzato dalle seguenti attività:

- Richiesta di manutenzione adattativa
- Acquisizione della richiesta di manutenzione adattativa;
- Definizione e pianificazione dell'intervento in accordo con l'Amministrazione;
- Sviluppo delle attività pianificate ed occorrenti alla risoluzione della richiesta;
- Test e rilascio della soluzione applicativa contenente l'adeguamento adattativo;
- Eventuale variazioni della documentazione associata alla soluzione applicativa interessata.

Il Rapporto di Manutenzione Adeguativa - Adattiva sarà rilasciato in formato elettronico all'Amministrazione Contraente, prima di ogni intervento.

3.2.4.2.3 Contromisure proposte per minimizzare l'impatto sulla qualità dei servizi percepita dagli utenti

La soluzione proposta ha l'obiettivo di garantire la continuità del servizio nel caso in cui **eventi** legati alle componenti dell'infrastruttura (es. anomalie tecniche che causano rallentamenti o blocchi dei sistemi) o **eventi esterni** (terremoti, calamità naturali, etc.) possano incidere sulla continuità del servizio e/o la qualità percepita. Nel caso in cui le risorse presenti sul sito principale non fossero sufficienti è possibile scalare alle **risorse del sito secondario**. Entrambi i siti sono progettati per erogare in autonomia il 100% delle attività previste da un servizio di Contact Center. Le criticità di natura tecnica sono gestite attraverso il **Service Desk** interno supportato da un monitoraggio costante dell'infrastruttura dei servizi (**attraverso specifici agent Nagios e applicativi ad hoc**) che consentono di identificare in anticipo situazioni che possono determinare criticità. Il supporto tecnico può inoltre fare affidamento su **contratti quadro** stipulati con i fornitori esterni per problematiche legate agli apparati che garantiscono sostituzioni dei prodotti guasti e/o interventi manutentivi (programmati e non). A seguire un dettaglio delle **problematiche di natura tecnica** che possono presentarsi:

ECCEZIONE	AZIONE
1 POSTAZIONE NON FUNZIONANTE	Soluzione A) "Operatore si sposta su altra Postazione" Soluzione B) "Attivazione postazione aggiuntiva"
2 PROBLEMI DI CONNETTIVITÀ	Non determina alcuna interruzione di servizio stante la ridondanza della connettività; il service desk gestisce la rimozione della problematica
3 PROBLEMA QUADRO ELETTRICO SALE POSTAZIONI	Premesso che le sale sono opportunamente sezionate per gruppi di massimo 4 postazioni (il problema è classificato come "minore"), anche in condizioni di picco di carico. L'operatore si sposta su altra postazione. Il service desk gestisce la rimozione della problematica
4 PROBLEMA SISTEMA DI VIRTUALIZZAZIONE	Non determina alcuna interruzione di servizio in quanto il sistema prevede una configurazione in HA; il service desk gestisce la rimozione della problematica
5 PROBLEMA STORAGE	Non determina alcuna interruzione di servizio stante la ridondanza; il service desk gestisce la rimozione della problematica
6 PROBLEMA PIATTAFORMA TELEFONICA	Non determina alcuna interruzione di servizio in quanto il sistema prevede una configurazione in HA. Il service desk gestisce la rimozione della problematica.
7 PROBLEMA ELETTRICO SITO PRIMARIO	Non determina alcuna interruzione di servizio stante la ridondanza; il service desk gestisce la rimozione della problematica
8 SITO PRINCIPALE NON DISPONIBILE	Vedi metodologia "Attivazione del sito secondario".

3.2.4.3 Meccanismi per il ripristino parziale o totale del servizio a seguito della totale indisponibilità dell'architettura del Contact Center a causa del verificarsi di eventi di natura eccezionale [ID 38]

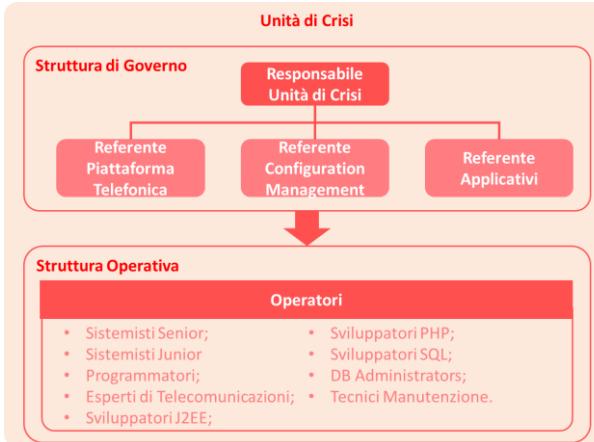
Il Consorzio al fine di garantire il ripristino della normale operatività a seguito della parziale o totale indisponibilità dell'infrastruttura di servizio mette in campo una serie di soluzioni, sia di tipo procedurale che di tipo tecnologico, dettagliate all'interno del **Piano Generale della Sicurezza** (vedi par. 3.2.5).

Per quanto riguarda le principali procedure operative il Consorzio prevede che l'emergenza venga gestita da una specifica **Unità di Crisi** che coordinerà tutte le figure deputate alla rapida ed efficace risoluzione dell'evento. L'Unità di Crisi monitorerà le varie fasi del Piano di Emergenza (**Business Continuity Planning e Disaster Recovery**) dalla sua apertura fino alla chiusura a ripristino del sito primario. Contemporaneamente verrà assicurata la corretta **attivazione del sito secondario** per garantire la qualità di erogazione del servizio. Dal punto di vista delle tecnologie l'infrastruttura dei due Data Center messi a disposizione garantisce alti livelli di tolleranza alle anomalie software e hardware e agli eventi di natura eccezionale. Nei paragrafi successivi si approfondirà quanto appena descritto.



3.2.4.3.1 Specifiche procedure operative adottate a seguito del verificarsi di un evento di natura eccezionale

3.2.4.3.1.1 Unità di Crisi



Per la gestione degli eventi di natura eccezionale il Consorzio, come già accennato precedentemente, ha previsto la presenza di una **Unità di Crisi** alla quale sono affidate le principali decisioni relative all'applicazione di Business Continuity Planning, di Disaster Recovery e la supervisione delle attività delle risorse coinvolte. Tale Unità di Crisi sarà così posta dalle figure illustrate nell'immagine al lato. I compiti dell'Unità di crisi sono:

- definizione e approvazione del piano di continuità operativa;
- valutazione delle situazioni di emergenza e dichiarazione dello stato di crisi;
- avvio delle attività di recupero e controllo del loro svolgimento;
- rapporti con l'esterno e comunicazioni ai dipendenti;
- attivazione del processo di rientro che deve essere attuato da specifici gruppi operativi, ma deve essere continuamente monitorato dall'Unità per assicurare la verifica dello stato di avanzamento complessivo e risolvere i casi dubbi.

L'Unità di Crisi si riunirà **almeno una volta l'anno** (la frequenza potrà essere aumentata in accordo con le Amministrazioni Contraenti) per valutare lo stato del progetto di continuità, verificare le criticità, attuare e pianificare le iniziative per il miglioramento continuo del progetto stesso. In condizioni di emergenza invece prende il controllo di tutte le operazioni e assume la responsabilità sulle decisioni per affrontare l'emergenza, ridurne l'impatto e soprattutto ripristinare le condizioni preesistenti.

3.2.4.3.1.2 Business continuity planning e Disaster Recovery

Il Business Continuity planning e il Disaster Recovery hanno come obiettivo quello di **rendere l'infrastruttura ICT resiliente nel caso di eventi accidentali**, quali guasti tecnici, manipolazioni, distruzioni e attacchi deliberati, mediante la ridondanza sistematica dei dati dei sistemi informatici e delle applicazioni. Prevede:

- **Analisi dei requisiti:**
 - Identificazione delle tipologie di informazioni utilizzate nell'infrastruttura IT;
- **Definizione delle procedure implementative** per ciascun:
 - Livello di criticità delle informazioni;
 - Tipologia di backup;
 - Responsabilità;
 - Luogo di archivio;
 - Frequenza;
 - Modalità di trasporto in altro sito.
- **Simulazione delle attività di ripristino** volte alla verifica di possibilità di:
 - Effettuare la recovery;
 - Praticabilità della procedura;
 - Sufficienza della documentazione;
 - Sufficienza delle frequenze di backup rispetto al ripristino dell'attività.

La redazione, congiuntamente con il fornitore, prevede quindi:

- La **Business Impact Analysis**;
- Il **Disaster Recovery Team**.

Le Procedure di Recovery, l'insieme delle operazioni da compiere da quando è stato dichiarato lo stato di disastro, o è stato rilevato un evento che comprometta seriamente la funzionalità di una o più risorse informative, fino al ripristino delle funzionalità (Attivazione, Gestione e Chiusura), comprendono:

- La **Documentazione Tattica** del servizio;
- Le **Procedure di Escalation** per la gestione del processo: dalla dichiarazione dello stato di disastro, all'attivazione del sito secondario, fino alla gestione delle procedure di Recovery e di riattivazione del sito principale.

3.2.4.3.1.2.1 Attivazione

Nel Business Continuity Planning sono individuati e nominati i responsabili lato Consorzio e lato Fornitore che, al verificarsi di un evento che può configurarsi come disastro, avvieranno la comunicazione di Recovery e l'attivazione delle procedure definite nel piano:

- verifica della corretta attivazione dei sistemi;
- predisposizione dei locali e delle postazioni di lavoro per gli utenti in servizio
- verifica del raggiungimento dei sistemi da parte dell'utente;
- verifica dell'attuazione delle procedure indicate nel piano.

3.2.4.3.1.2.2 Gestione

Nel Business Continuity Planning sono contenute le modalità di erogazione del servizio, a seguito della dichiarazione dello stato di disastro fra le quali, a puro titolo esemplificativo e non esaustivo:

- monitoraggio dei server e dagli apparati di LAN;
- supporto sistemistico per la gestione dei sistemi;
- gestione delle anomalie e degli incidenti;
- attività di proximity sui sistemi;
- gestione dei backup.

3.2.4.3.1.2.3 Gestione incidenti

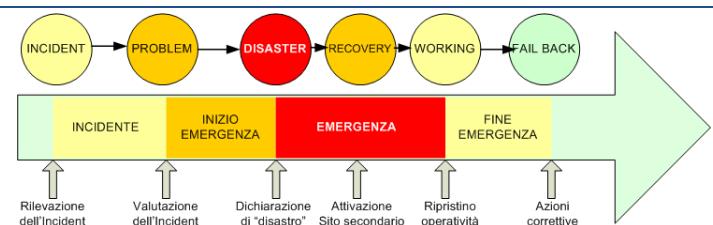
La Gestione incidenti ha come obiettivo quello di **contenere gli effetti e i danni prodotti da un incidente di natura informatica**, tramite un insieme di azioni preventive e reattive coordinate all'interno di un Competence Center, denominato Computer Incident Response Team e prevede a:

- **Identificazione degli incidenti:**
 - Raccolta delle possibili segnalazioni;
 - Verifica dell'effettivo accadimento dell'incidente;
 - Determinazione del livello di criticità e dell'estensione dell'incidente.
- **Indagine:**
 - Raccolta dei dati necessari alla ricostruzione degli eventi;
 - Eventuale contatto di parti terze che potrebbero essere state coinvolte;
 - Comunicazione al Management e ai servizi legali;
 - Contatto di altri team esterni di gestione incidenti (fornitori, TLC providers, clienti, etc.).
- **Risoluzione del problema:**
 - Rimozione delle cause che hanno provocato l'incidente;
 - Identificazione dell'origine e della sequenza delle azioni compiute;
 - Raccolta delle prove di eventuali reati perseguiti legalmente.
- **Ripristino delle risorse ICT:**
 - Aggiornamento delle risorse ICT alle versioni non vulnerabili all'incidente;
 - Aggiornamento dei sistemi di monitoraggio delle intrusioni;
 - Promozione delle attività di awareness verso gli utenti finali;
 - Inserimento nella Knowledge-Base aziendale delle informazioni salienti insieme alle modalità di risoluzione del caso.

3.2.4.3.1.2.4 Chiusura

Il termine o la risoluzione dei problemi che hanno causato lo stato di disastro attiveranno la procedura di chiusura come definito nel Business Continuity Planning:

- notifica da parte del Consorzio del cessato stato di Emergenza;
- chiusura del servizio;
- salvataggio completo degli ambienti;
- riallineamento degli archivi del sito principale di produzione;
- riattivazione del servizio da parte del Consorzio.





3.2.4.3.1.3 Attivazione del sito secondario

La sede secondaria è in grado di essere immediatamente operativa con flussi di BackUp. I numeri di accesso al servizio saranno automaticamente ruotati dal Carrier telefonico sulle linee entranti nel Sito Secondario. Le postazioni di lavoro disponibili presso le sedi si collegheranno automaticamente al Sito Secondario (la configurazione delle postazioni di lavoro prevede la gestione multisito, ovvero l'identificazione del sito nello stato "Attivo" tra primario e secondario). Per quanto riguarda il sito primario, che ospita anche le postazioni di lavoro, possono verificarsi due situazioni:

- **Postazioni sito primario disponibili:** Gli operatori possono continuare l'erogazione dei servizi dal sito principale; il sistema in modo completamente automatico utilizzerà le infrastrutture del sito secondario. In questo scenario il sito primario che dispone di un numero di postazioni consistente, garantisce una elevata robustezza nel caso di picchi di carico;
- **Postazioni sito primario non disponibili:** In questo caso si attuano le procedure di emergenza per consentire l'attivazione immediata di nuove postazioni di lavoro attraverso il ricorso a liste di reperibilità di personale con skill e competenza appropriata in modo da garantire la completa copertura del servizio, e in dettaglio:
 - Il telelavoro come soluzione nell'immediato;
 - Attivazione postazioni aggiuntive presso le altre sedi dei Centri Servizi.

3.2.4.3.2 Soluzioni tecnologiche utilizzate

I due data center primario e secondario geograficamente sono distanti **circa 30 KM** di modo che non risentano contemporaneamente di condizioni di criticità che dovessero manifestarsi a livello di connettività, elettrica, logistico; in particolare a livello di connettività è previsto un collegamento ottico a percorso differenziato. Dal punto di vista della latenza, e quindi per la sincronizzazione dei dati tra i siti, la loro distanza non introduce alcuna criticità. L'architettura proposta presenta il massimo grado di ridondanza dei sistemi per garantire elevati livelli di affidabilità e di sicurezza (fisica /logica) a garanzia della Business Continuity.

Si garantisce una % di Up Time pari a 99,99%.

Tutte le configurazioni sono riportate su ognuna delle componenti ridondante; quindi ciascuna di esse ha il relativo componente ridondante sempre attivo e pronto a subentrare in caso di Fault. **In particolare entrambi i siti sono costantemente sincronizzati a livello dati e configurazioni garantendo livelli di servizio con RPO e RTO pari a 0;** l'utente non percepisce una diminuzione della qualità di servizio neanche in presenza di eventi di natura eccezionale. I data Center sono predisposti in modo che i singoli componenti possano essere agevolmente potenziati e/o incrementati. L'organizzazione degli spazi e il dimensionamento avviene secondo configurazioni "facilmente adeguabili". Il sistema è globalmente espandibile in caso di bisogni specifici quali l'aumento dei volumi di contatti e delle richieste da gestire. Attraverso il costante monitoraggio dell'infrastruttura sarà possibile confermare l'adeguatezza delle configurazioni attive e, qualora l'analisi dei dati evidenziasse una situazione di "saturazione" si procederà ad un potenziamento infrastrutturale. Le modifiche infrastrutturali necessarie a mantenere i livelli di qualità richiesti avverranno secondo tempistiche e modalità tali da non interferire con la normale erogazione dei servizi. Le risorse infrastrutturali a disposizione possono essere dirottate da un servizio all'altro; in qualsiasi momento è possibile aumentare o diminuire le risorse a disposizione (cloud computing). La scalabilità è ulteriormente assicurata dal fatto che ognuno dei data center dispone di tutte le risorse necessarie all'erogazione del servizio secondo i necessari parametri di qualità richiesti e dall'uso massivo delle tecniche di virtualizzazione.

3.2.4.3.2.1 Il Disaster Recovery

Il Disaster Recovery ha lo scopo di **consentire la fruibilità continua dei servizi mediante alcuni software proprietari che permettono l'allineamento dei dati all'interno del Sito Secondario**, mediante l'uso di moduli specifici di gestione della capacità di sopravvivenza (*survivability*) delle base dati. I database vengono replicati e tenuti **costantemente allineati a livello di singola transazione** e pertanto totalmente equivalenti dal punto di vista applicativo a quelli del Sito Primario. L'allineamento del sito secondario avviene secondo le seguenti modalità:

- **DataGuard** è la soluzione di ripristino di emergenza di Oracle; implementa un servizio di alta disponibilità e di protezione dei dati in caso di caduta di un sito. Contemporaneamente al database primario viene mantenuto un database di standby; lo standby è sincronizzato con il database primario mediante la spedizione dei file di Redo (registro delle transazioni di aggiornamento di un database). Gli utenti connessi al primario possono avere loro sessioni redirette in modo trasparente al sito secondario in caso di caduta del sito. La trasmissione dei Redo Logs dal sito primario al sito secondario permette di implementare una soluzione di protezione di dati altamente affidabile.
- **Disaster Recovery Bundle di Hitachi** è la soluzione dedicata alle applicazioni, che sfrutta una replicazione a livello di storage. Il software di Hitachi fornisce una copia remota sincrona con Hitachi TrueCopy® Synchronous. Tale copia remota viene fornita da Hitachi Universal Replicator a prescindere dalla distanza.

L'infrastruttura del sito secondario rispecchia quella del sito primario, ed è dimensionata al fine di garantire il soddisfacimento dei bisogni presenti e futuri. Lato Application Server la struttura è stata pensata per offrire un elevato livello di scalabilità.

3.2.4.3.3 Presenza e numerosità di siti che garantiscono il ripristino dei servizi erogati (anche in considerazione della presenza di operatori su differenti sedi operative)

L'erogazione dei servizi è garantita dall'utilizzo di due Data Center che dispongono anche di aree dedicate alle postazioni di lavoro per gli operatori di Contact Center. In aggiunta, sul territorio nazionale, sono presenti altre sedi secondarie (come descritto nella tabella al par. 3.1). Le policy di pianificazione di un servizio di Contact Center prevedono la distribuzione degli operatori presso più sedi distribuite su territorio di riferimento in modo di aumentare i livelli di tolleranza a problematiche di natura logistica e tecnologica. Nella tabella seguente sono riportate le informazioni principali riguardanti le suddette sedi.

SEDI	INDIRIZZO	N° POSTAZIONI
SEDE CAPODARCO POMEZIA (RM)	Via Santo Domingo, 6/a - Pomezia	300
SEDE ISED ROMA	Via Tiburtina, 1236 - Roma	100
TELELAVORO	-	250
SEDI SECONDARIE CONTACT CENTER	-	200

3.2.4.3.4 Parametri caratterizzanti la bontà delle soluzioni implementate, quali RPO e RTO

L'RTO di una applicazione o di un dato stabilisce quanto possa essere tollerabile la non disponibilità dell'applicazione o del dato stesso e definisce quanto tempo possa trascorrere, al massimo, tra il fermo di un sistema e la sua riattivazione. Un **RTO pari a 0 significa che quel dato o quella applicazione devono essere disponibili sempre e in modo continuativo**. L'RPO stabilisce quale sia una perdita accettabile dei dati. Un **RPO pari a 0 significa che non è prevista la perdita di nessun dato**. In pratica con questo parametro si stabilisce dopo quanto tempo, dalla sua creazione o modifica, un dato debba essere salvato per evitarne la perdita o la corruzione. In generale ogni componente "core" per l'erogazione dei servizi (applicazioni o dati), richiede l'assegnazione di un valore in termini di RTO e di RPO per progettare correttamente il sistema di backup (in termini di tipologia e frequenza). Come descritto nel dettaglio al par. 3.2.4.4, le soluzioni tecnologiche utilizzate garantiscono livelli di servizio con:

- **RTO = 0**
- **RPO = 0**

3.2.4.4 Metodologie, Procedure e Tecnologie impiegate per il backup dei dati dei sistemi informativi impiegati [ID 39]

Le procedure di Backup sono necessarie per salvaguardare la base informativa del Consorzio e dei relativi Clienti, e vengono programmate ed eseguite in funzione della criticità dei dati.

Il Processo di Backup dei dati e degli applicativi rispetta i seguenti principi:

- garantire l'integrità e la disponibilità di dati e di applicativi necessari per la continuità delle attività di business, **garantendo RTO e RPO uguali a 0**;
- proteggere i dati di Backup con i medesimi meccanismi di protezione dei dati trattati nelle attività di business;
- conservare almeno una copia dei dati di Backup in un luogo tale per cui i dati originali e quelli di Backup non possano essere danneggiati dal medesimo incidente;
- conservare più di una generazione di dati di Backup;
- verificare regolarmente le procedure di Backup e di ripristino.

A seconda dell'importanza dei dati e delle perdite anche finanziarie che possono scaturire dalla loro corruzione o perdita, vengono fissati i seguenti parametri di backup:

- Intervalli (near real time, giornalieri, settimanali, mensili);
- Periodo di rittenzione delle copie di Backup;
- Dispositivi di Backup impiegati;
- Responsabilità del monitoraggio delle attività di Backup, specialmente nel caso di procedure automatiche;
- Documentazione sui Backup effettuati (registrazioni con i parametri impiegati, marcatura dei supporti utilizzati).
- Orari nei quali effettuarli (ad esempio alle 18 di ogni giorno lavorativo);
- Quantità dei dati da salvare;
- Cancellazione dei dati prima del riutilizzo dei supporti;
- Responsabilità dell'implementazione;

Di tutti i viene garantito uno storico adeguato ai rischi di business (un mese nel peggiore dei casi). Di tutti i dati esiste una doppia copia che viene estratta dalla libreria e posta in locali diversi da quello dove è ubicato il sistema di backup. Le operazioni di allineamento della doppia copia dei dati avvengono in maniera giornaliera: una copia risiede su file system della macchina dove è operativo il servizio, una seconda copia viene prelevata e memorizzata su un server di backup; un'ulteriore copia di questi backup viene portata all'esterno presso una Terza Parte. Vengono inoltre effettuati dei backup mensili conservati in armadio ignifugo.



presso il CED in duplice copia. Oltre ad essere eseguiti backup regolari dei dati, dei file di configurazione e degli applicativi critici per le attività proprie e dei Clienti, vengono eseguiti backup di dati raccolti durante le attività di gestione quali log, alert, ecc... Le modalità operative da seguire per il processo di backup devono essere eseguite in modo da essere portate a termine con efficacia senza errori ed irregolarità.

I test di controllo di integrità previsti completano questo controllo garantendo l'integrità dei dati sottoposti a backup. I dati sottoposti a backup comprendono quelli contenuti nei DB Oracle e le relative applicazioni presenti nella sala CED e tutti i file presenti sulle cartelle di rete condivise nei File Server. I backup subiranno le seguenti attività:

- **vengono eseguiti quotidianamente** in locale sulle varie macchine e poi prelevati da un server apposito contenente i nastri/dischi di backup;
- **vengono effettuati con 4 diverse modalità** in base al sistema sottoposto a backup;
- **vengono eseguiti in maniera centralizzata ed automatizzata**, mediante l'infrastruttura tecnologica preposta.

I nastri/dischi di backup vengono trasportati in valigette chiuse a chiave presso una struttura esterna di una Terza Parte. Viene compilato un registro di movimentazione di tale attività riportante il nominativo della risorsa che lascia il nastro/disco in carico al fornitore e il nominativo della risorsa del fornitore che prende in carico la valigetta.

Nel caso di problemi (network o sistematici) che abbiano interrotto/bloccato il backup pianificato periodicamente, si provvede al ripristino dei sistemi e si conclude l'attività di backup manualmente.

Al termine dell'attività di backup e per ogni tipologia di backup il sistema emette automaticamente un report riportante l'esito dell'attività. Nel caso di errori nell'attività di backup il sistema emette specifici report di dettaglio ed il sistemista si occupa di effettuare manualmente l'attività di backup. Il controllo di integrità viene eseguito dal sistemista tramite la console, verificando che backup non completati correttamente vadano successivamente a buon fine e tracciandone l'esito. Vengono eseguite prove di ripristino per verificare e controllare l'integrità dei dati sottoposti al Backup con cadenza almeno annuale.

3.2.4.5 Caratteristiche della Proposta

L'infrastruttura proposta rispetta tutti i requisiti minimi presenti nel capitolato tecnico, oltre alle caratteristiche migliorative ed aggiuntive, come evidenziato in tabella:

Legenda:	Caratteristica minima rispettata	Caratteristica migliorata	Caratteristica aggiuntiva non prevista nel Capitolo
CARATTERISTICHE TECNICHE			
apparati per il condizionamento;			
gruppi di continuità o UPS in grado di garantire la continuità dell'alimentazione elettrica;			
patch panel e cablaggi;			
apparati e linee di comunicazione per garantire l'accesso per mezzo dei canali richiesti;			
apparati di interconnessione e supporto alle funzionalità di rete e sicurezza;			
apparati server per gli applicativi e l'archiviazione dei dati;			
apparati client per il personale del servizio.			
manutenzione preventiva: prevede l'effettuazione di interventi periodici per evitare l'insorgere di malfunzionamenti;			
manutenzione evolutiva: prevede l'effettuazione degli interventi che si rendessero necessari per assicurare l'evoluzione dell'ambiente tecnologico, dei sistemi e degli applicativi;			
manutenzione correttiva: prevede l'effettuazione degli interventi di riparazione dei guasti e delle disfunzioni che dovessero verificarsi."			
Parametri quantitativi relativi alla capacità di smaltimento del traffico su tutti i canali di contatto; caratteristiche della gestione multi-numero secondo le specifiche definite nel capitolato tecnico e possibili estensioni;			
Tipologia di hardware a disposizione per i server, e pregi di tale piattaforma, specie per quanto riguarda flessibilità e scalabilità;			
Tipologia di software a disposizione, e pregi di tale piattaforma;			
Eventuali soluzioni innovative di tipo hardware e software;			
Tecnologie hardware e software a disposizione, in miglioramento rispetto ai minimi di capitolato;			
[ID 27] Soluzioni Tecnologiche e Architettoniche messe in campo al fine di massimizzare la Scalabilità del Sistema a seguito di eventuali aumenti di carico imprevisti			
[ID 37] Meccanismi per garantire l'affidabilità e la resilienza della soluzione proposta a seguito di indisponibilità parziale o totale delle singole componenti costituenti l'architettura e contromisure proposte per minimizzare l'impatto sulla qualità dei servizi percepita dagli utenti			
[ID 38] Meccanismi per il ripristino parziale o totale del servizio a seguito della totale indisponibilità dell'architettura del Contact Center a causa del verificarsi di eventi di natura eccezionale			
[ID 39] Metodologie, Procedure e Tecnologie impiegate per il backup dei dati dei sistemi informativi impiegati			
Architettura completamente ridondante no break			
Genesys come piattaforma di gestione dei contatti, Leader del mercato			
Competenza multipiattaforme (Asterisk e Genesys)			
Accordi quadro e partnership con carrier e vendor			
RTO e RPO = 0 relativamente all'integrità e disponibilità dei dati			
Costituzione dell'Unità di Crisi, team specifico per la gestione delle emergenze			

3.2.5 Sicurezza dell'Infrastruttura di Servizio

3.2.5.1 Metodologie, procedure e tecnologie impiegate per garantire l'integrità e la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati per l'erogazione dei servizi [ID 40]

Le modalità adottate per proteggere i dati e le informazioni da minacce di ogni tipo seguono lo Standard ISO 27001:2005. Le misure di carattere tecnico ed organizzativo sono tese ad assicurare:

- la consistenza dei dati, intesa come completezza e correttezza degli stessi (proprietà di integrità);
- l'accesso protetto e controllato ai dati, a garanzia della confidenzialità delle informazioni trattate (proprietà di riservatezza);
- l'accesso ai dati nei tempi e nei luoghi previsti (proprietà di disponibilità).

Le soluzioni adottate dal punto di vista fisico, logico e organizzativo sono state pensate per impedire l'alterazione diretta o indiretta delle informazioni, sia da parte di utenti non autorizzati, sia a causa di eventi accidentali. A tal fine è anche importante conoscere le principali tecniche di attacco che possono essere condotte, in modo da condurre analisi preventive che evidenzino eventuali carenze.

Si riportano a seguire le principali tecniche di attacco:

- Exploit;
- Buffer overflow;
- Shellcode;
- Cracking;
- Backdoor;
- Port scanning;
- Sniffing;
- Keylogging;
- Spoofing;
- Trojan (informatica);
- Virus informatici;
- DoS;
- Ingegneria sociale;
- Social Network Poisoning

Di seguito verranno trattati le **procedure operative, gli strumenti adottati e le contromisure volte a limitare gli impatti dovuti a una violazione della sicurezza**.

3.2.5.1.1 Procedure Operative (metodologie e procedure impiegate)

3.2.5.1.1.1 Controllo degli accessi logici

Ha come obiettivo quello di tutelare la disponibilità, l'integrità e la confidenzialità delle risorse IT da incidenti e/o attacchi deliberati, causati da accessi logici non autorizzati agli asset IT, e prevede:

• Identificazione delle risorse:

- Per ogni sistema vengono identificate le risorse necessarie a garantire l'integrità del sistema, in base anche alle indicazioni dei singoli utenti;
- Definizione, per queste risorse, dei permessi di accesso logico secondo il principio dei privilegi minimi.
- Profilazione degli utenti:

• Autenticazione dell'accesso:

- Definizione, per le varie tipologie di sistemi IT, dei meccanismi di accesso logico;
- Consolidamento dei meccanismi di accesso logico attraverso integrazione su
- Tracciamento delle operazioni;
- Definizione dei meccanismi di logging, che rendano possibile individuare accessi non autorizzati e che permettano la



piattaforme di autenticazione centralizzata.

rintracciabilità dei singoli utenti, anche in conformità al Provvedimento sugli amministratori di sistema.

3.2.5.1.2 Controllo degli accessi fisici

Ha come obiettivo quello di **tutelare la disponibilità, integrità e confidenzialità delle risorse IT** da incidenti e/o attacchi deliberati, causati da accessi fisici non autorizzati alle aree aziendali in cui risiedono gli asset IT, in particolare al datacenter di Pomezia e ai vari nodi TLC in uso presso l'azienda. Sono previste le seguenti attività:

- Classificazione delle risorse in base al livello di criticità delle informazioni che vengono elaborate;
- Profilazione degli utenti:
 - Classificazione dei ruoli aziendali in funzione delle necessità di accedere fisicamente alle risorse IT;
 - Autenticazione all'accesso;
- **Definizione dei meccanismi e delle procedure di accesso fisico:**
 - può essere necessario implementare, all'interno di uno stesso edificio e sul sistema stesso, meccanismi di accesso progressivi e sempre più stringenti.
- **Tracciamento delle operazioni:**
 - Definizione di meccanismi di storizziazione degli accessi;
 - Definizione di meccanismi di rilevazione delle intrusioni non autorizzate (p.es. Allarme, vigilanza, etc.).

3.2.5.1.3 Ciclo di vita di sviluppo di applicazioni sicure

Ha come obiettivo quello di **ridurre la probabilità di accadimento di incidenti informatici al software applicativo**, prodotto internamente, derivanti dalle vulnerabilità. Prevede:

- **Analisi dei requisiti:**
 - Identificazione del contesto di riferimento;
 - Identificazione dei dati sensibili processati dall'applicazione;
 - Raccolta dei requisiti di sicurezza (anche rispetto alla norma).
- **Sviluppo applicativo:**
 - Analisi del contesto operativo di riferimento;
 - Identificazione dei meccanismi applicabili per soddisfare i requisiti di sicurezza e sviluppo di una apposita architettura;
 - Implementazione dei meccanismi e sviluppo dell'architettura di sicurezza definita.
- **Verifica e validazione:**
 - Verifica del funzionamento dei meccanismi di sicurezza rispetto ai requisiti richiesti;
 - Esecuzione di un vulnerability assessment.

Per lo sviluppo interno di software applicativo, sono previste specifiche procedure e metodologie che fanno riferimento al Progetto OWASP (Open WEB Application Security Project).

3.2.5.1.2 Strumenti adottati (sia di sicurezza passiva sia di sicurezza attiva)

3.2.5.1.2.1 Sicurezza logica

Un elemento centrale del SGSI è la Gestione della Sicurezza Logica che consiste nell'adozione di soluzioni tecniche e organizzative con l'obiettivo di **contenere il rischio di compromissione dei sistemi** e quindi la **riservatezza e dei dati relativi ai servizi gestiti**. Ogni servizio mission critical è ospitato in una infrastruttura di rete e sicurezza logica del Data Center dedicata che prevede una netta separazione degli ambienti di Front End, Middle e Back End in struttura DMZ Three Tier. Nello specifico:

- **Sistemi di prevenzione:** evitare accessi non autorizzati alle reti, ai sistemi operativi, alle applicazioni attraverso URL Filtering, Antimalware, AntiSpam e Content Filtering, Patch Management, etc . . .);
- **Sistemi di difesa:** bloccare eventuali attività identificate come dannose attraverso Firewalling, IDS/IPS, VPN e NAT management, Incident / Problem Management, etc . . .);
- **Sistemi di gestione degli accessi:** garantire l'accesso ai sistemi al solo personale autorizzato attraverso tracciatura accessi Amministratori di Sistema, Servizi di Dominio e Active Directory, etc . . .);
- **Sistemi di controllo e monitoraggio:** Monitoraggio sistemi e reti, Auditing, Assessment di sicurezza, etc . . .).

3.2.5.1.2.1.1 Gestione degli accessi: credenziali e profili di autorizzazione

L'accesso alle risorse aziendali avviene attraverso autenticazione centralizzata basata su sistema Ldap/Kerberos e Active Directory, attraverso credenziali personali con l'operatività subordinata a specifici profili di autorizzazione (in base al ruolo, gruppi di appartenenza, al servizio, business unit di appartenenza) che limitano la visibilità di dati e l'accesso alle funzioni di sistema. L'accesso è accordato per scopi esclusivamente dipendenti dalle attività che dovranno essere svolte dall'utente (need to know). Tutti gli accessi sono tracciati e centralizzati attraverso log collector. La gestione delle password utilizzate prevede adeguati livelli di sicurezza in merito alla lunghezza, complessità e scadenza. In particolare la gestione prevede la rimozione o disabilitazione di utenze non più utilizzate o per accertati usi illeciti e blocco delle utenze in caso di raggiungimento di una soglia prefissa di tentativi di login. Le procedure operative del SGSI dettagliano le modalità di rilascio, modifica, sospensione e cancellazione.

3.2.5.1.2.1.2 Gestione dei server: politiche di salvaguardia

Tutti i server prevedono software antivirus e agent necessario per gestirne l'aggiornamento e il controllo centralizzato. Per limitare le possibili compromissioni dei sistemi e garantire un elevato livello di sicurezza vengono adottate le seguenti politiche:

- Disabilitazione o Rimozione risorse non necessarie (porte, servizi di rete, altri strumenti);
- Bonifica dei sistemi da files non più utilizzati;
- Il piano generale di manutenzione dei sistemi prevede:
 - **Analisi periodica degli apparati** per il potenziamento della sicurezza attraverso Audit e hardening e aggiornamento con patch di sicurezza;
 - **BackUp delle basi dati, del software applicativo e delle configurazioni del sistema.** Nell'ambito del piano vengono definiti gli oggetti, la frequenza e la tipologia (incrementale, differenziale, full) del salvataggio e la schedulazione di test periodici di Backup e Restore. Le procedure operative del SGSI dettagliano le politiche adottate e i servizi attivi e relative modalità di esecuzione. Per approfondimenti si rimanda alla lettura del piano di manutenzione.

3.2.5.1.2.1.3 Gestione apparati di rete

Gli apparati di rete prevedono che tutte le porte non utilizzate debbano essere poste in "shutdown amministrativo", che servizi non essenziali siano filtrati o bloccati con specifiche regole ACL e policy di firewalling. In caso di violazione (per esempio: dhcp snooping, arp e dhcp spoofing, broadcast e multicast storm) è previsto lo shutdown automatico delle porte coinvolte. Le procedure operative del SGSI dettagliano le regole di sicurezza adottate.

3.2.5.1.2.2 Sicurezza fisica

L'infrastruttura tecnologica prevede soluzioni all'avanguardia per garantire la sicurezza dei locali del Data Center; l'intento è quello di evitare ingressi non autorizzati, furti di apparati o dati, sabotaggi dei sistemi, infurtini al personale di servizio o ospite. Le procedure operative adottate sono dettagliate all'interno del SGSI:

- **Accorgimenti generali:** allarme perimetrale, porte antisfondamento, armadi blindati, parafummini, sensoristica per il completo monitoraggio ambientale e rilevazione fumi, impianto di spegnimento automatizzato, presenza di "Restricted Area", tutti i rack sono chiusi con serratura, le cui chiavi sono ad uso esclusivo del personale preposto;
- **Servizi di sorveglianza:** servizio di sorveglianza attraverso agenzia di vigilanza per il controllo dei locali nelle ore serali e giorni festivi, sistemi di videosorveglianza gestiti via IP e Copertura e controllo di tutti gli accessi e le aree principali con TV a circuito chiuso, Registratore video 24 ore su 24 a "motion detection" nelle sale server;
- **Sistemi antintrusione:** radar a doppia tecnologia, antimanomissione, antiscasso;
- **Procedure operative per la gestione degli accessi:** definizione di politiche di accesso al Data Center per gli addetti e gli eventuali visitatori. Vengono applicate procedure di accesso e di registrazione nominali per tutte le operazioni svolte all'interno dei Data Center;
- **Dispositivi di gestione degli accessi:** l'accesso alle "Restricted Area" in cui sono presenti i server e gli apparati di rete avviene tramite lettore di badge;
- **Tecnologie per il monitoraggio e controllo:** il modulo "Security" in dotazione al CED, permette di ottenere elevati standard di sicurezza sia per il rack che per l'intero Data Center attraverso sensori, in





grado di rilevare tutti i fattori ambientali critici. Il CMC-TC è un dispositivo che permette di realizzare un Sistema completo di controllo e di gestione della sicurezza e della prevenzione.

- Impianti:** alimentazione elettrica ridondante con fornitura elettrica del Gestore ENEL di 800 kVAh (500 kVAh destinati al C.E.D.), da un gruppo elettrogeno di nostra proprietà, erogante 500 kVAh e gruppi di UPS modulari, ridondanti (2 moduli per ogni linea di alimentazione); servizio di tipo "no break. Impianto di raffrescamento apparati a circuito chiuso interno agli armadi. Impianto idraulico e CHILLER di raffreddamento ridondante. Unità di trattamento Aria (UTA) con ricambi orari previsti dalla vigente normativa. Impianto idraulico e di condizionamento.

3.2.5.1.2.3 Sicurezza di Rete

Il sistema di regolamentazione dell'attività di gestione della sicurezza di rete rispetta le seguenti linee guida:

- devono essere chiaramente definite le responsabilità in merito alla sicurezza della rete aziendale e definite chiaramente le risorse che possono avere accesso agli strumenti di network security;
- il Sistema Informatico del Consorzio (server, client) è dotato di software Antivirus testato, aggiornato ed efficace, appartenente ad una società conosciuta e affidabile che garantisca la base informativa dal pericolo Virus Informatici, tale sistema antivirus è installato sui sistemi (server, postazioni client) aziendali di cui è evidente la necessità in base al rischio valutato;
- l'Antivirus è aggiornato ad intervalli regolari:
 - il periodo può variare a seconda della proliferazione di nuovi virus;
 - l'aggiornamento è effettuato in modo automatico;
- gli Antivirus sono configurati in modo tale che:
 - eventuali alert siano prontamente segnalati a livello client;
 - venga effettuata una scansione automatica dei file eseguibili e degli allegati di una e-mail (sia in entrata che in uscita).
- Sono fornite indicazioni agli utenti affinché:
 - non effettuino download di file eseguibili da siti non conosciuti;
 - in caso di comportamenti non usuali del PC si avverte immediatamente il personale di supporto;
 - la rete aziendale è protetta da un Firewall che monitora il traffico in entrata e in uscita, impedendo il danneggiamento delle risorse IT aziendali o l'abuso delle stesse (es. banda di rete, server, etc.).

Gli IT Security Alert prodotti dai sistemi di sicurezza di rete (es. Firewall) sono raccolti e periodicamente analizzati al fine di individuare potenziali minacce alla sicurezza del patrimonio informativo aziendale (integrità, confidenzialità, disponibilità). Gli aggiornamenti periodici dei programmi per elaboratore volti a prevenire la vulnerabilità degli strumenti elettronici ed a correggerne i difetti sono effettuati almeno annualmente, ed in caso di trattamento di dati sensibili o giudiziari l'aggiornamento è almeno semestrale (vedi anche punto 17 dell'Allegato B "Disciplinare tecnico in materia di misure minime di sicurezza" del D.Lgs 196/2003).

La rete aziendale è interamente gestita dal personale interno del Consorzio. Il controllo operativo delle attività viene effettuato dal personale interno della Funzione GDL Gestione Servizi Telefonia e Gestione Dati.

3.2.5.1.2.4 Sicurezza postazioni

Il Consorzio ha provveduto a realizzare una fine segmentazione della rete fisica di trasmissione dati in LAN virtuali, che prevede per gruppi di utenti, l'accesso ad un insieme predefinito di risorse di rete. La sicurezza delle postazioni è, quindi, garantita da procedure e strumenti di osservazione del traffico di rete che evidenziano l'impiego di software impropri. Per il controllo, la gestione operativa e la sicurezza dei client è previsto:

- Utilizzo Active Directory - gestione centralizzata delle attività e degli eventi previsti;
- Interfacciamento diretto degli apparati di Firewalling con l'Active Directory, in modo da realizzare una identità tra i privilegi di accesso alle risorse di rete degli "oggetti" presenti nell'Active Directory — siano essi apparati o utenti - e quelli definiti nei Firewall;
- Utilizzo di applicazioni specifiche o comunque correlate all'ottenimento di un quadro accettabile, e definito ex ante di sicurezza operativa;
- Tracciamento di ogni accesso alle postazioni attraverso la scrittura di log localmente e archiviati centralmente sul log collector;
- Utilizzo di software antivirus ed antispyware (Forefront) integrato in Active Directory e, quindi, gestione centralizzata del parco macchine. Per la protezione delle singole workstation, Forefront Endpoint Protection permette di consolidare la sicurezza del desktop in un'unica soluzione, perché è basato su System Center Configuration Manager; ciò implica la possibilità di utilizzare l'infrastruttura di gestione client per eseguire il deployment e gestire la protezione degli endpoint. Questa infrastruttura permette di avere maggiore visibilità e controllo sui rischi associati ai sistemi client;
- Utilizzo di un proxy centralizzato per consentire alle postazioni client l'accesso controllato alla rete Internet.

3.2.5.1.2.5 Logging, Auditing e monitoraggio

Sull'attuale struttura di log management, costruita in adempimento alla normativa vigente (Provvedimento AdS), verranno indirizzati ulteriori log a seconda delle necessità di accounting e auditing che potranno emergere, sia in termini di estensione del parco macchine loggato (includendo, ad esempio, i client) che in termini di severity (supportando, ad esempio, analisi per il debug di problemi o incidenti in corso). A completamento delle operazioni, verrà integrato lo strumento di Business Intelligence in modo da effettuare le ricerche e correlazioni degli eventi che si renderanno necessarie, sia in fase di gestione incidenti, che di valorizzazione dei KPI.

3.2.5.1.3 Contromisure volte a limitare gli impatti dovuti a una violazione della sicurezza

Come descritto precedentemente, le azioni per contrastare le minacce provenienti dall'interno o dall'esterno consistono nell'insieme di contromisure fisiche, logiche ed organizzative che cooperano al fine di mitigare il rischio di danni all'infrastruttura di riferimento e conseguentemente sulla qualità di erogazione dei servizi. Le soluzioni adottate e descritte all'interno del piano generale della sicurezza, hanno l'obiettivo principale di prevenire eventuali situazioni critiche, contrastando potenziali minacce. Nei casi in cui tali misure non riescano ad evitare intrusioni dannose saranno attivate specifiche procedure di intervento; un team tecnico specifico si occuperà di effettuare indagini sulle componenti di sistema, analizzando dati, verificando configurazioni e effettuando test per verificare il corretto funzionamento. L'individuazione di eventuali problematiche verrà rimossa attraverso operazioni di recovery. Nel caso in cui eventuali intrusioni rendano parte dell'infrastruttura del sito primario non operativa, l'architettura fortemente ridondante garantisce che i servizi continueranno comunque ad essere regolarmente erogati. Nei casi estremi in cui il sito primario abbia risentito in modo consistente dell'attacco il sito secondario potrà essere utilizzato, cooperando con il primario affinché la qualità di erogazione non risenta della problematica manifestata. A seguire una breve sintesi delle tipologie di rischio da tenere in considerazione.

TIPOLOGIA RISCHIO	INDICE DI RISCHIO	CONTROMISURE	
INTERCETTAZIONE DATI TRASMESSI ATTRAVERSO LA RETE	Medio/Alto	<ul style="list-style-type: none"> Firewall rete esterna/rete interna. Criptazione dati 	<ul style="list-style-type: none"> Criptazione dati
ACCESSO NON AUTORIZZATO AI SERVER	Medio/Basso	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di protocolli standard Gestione porte TCP 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione porte TCP
ACCESSO NON AUTORIZZATO AI DATI AI DATI	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Credenziali nominali Profilazione granulare utenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Policy di gestione password.
CANCELLAZIONE O MODIFICA DI DATI O CONFIGURAZIONI	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none"> Politiche di backup per il recovery. Regole di Access Control. 	<ul style="list-style-type: none"> Regole di Access Control.
CODICE MALEVOLO	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento dei sistemi Analisi propagazione infezione e attivazione di azioni specifiche Manutenzione delle postazioni infette 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenzione delle postazioni infette

3.2.5.2 Caratteristiche della Proposta

Legenda:	Caratteristica minima rispettata	Caratteristica migliorata	Caratteristica aggiuntiva non prevista nel Capitolo
CARATTERISTICHE TECNICHE			
accesso controllato ai sistemi hardware (server, apparati di rete) a supporto del servizio;			
accesso degli addetti alle postazioni ed agli applicativi utilizzati attraverso credenziali (login/password);			
funzionalità di logging degli accessi alle postazioni e agli applicativi;			
protezione delle reti interne verso gli accessi alla rete pubblica attraverso l'utilizzo di apparati firewall;			
utilizzo di apparati di tipo IDS/IPS per il rilevamento e la prevenzione di attacchi informatici (ad es. DOS/DDOS);			
protezione delle postazioni di lavoro per mezzo di software antivirus ed antispyware;			
utilizzo di un proxy centralizzato in caso di necessità da parte degli operatori di accesso alla rete Internet			
[ID 40] Metodologie, procedure e tecnologie impiegate per garantire l'integrità e la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati per l'erogazione dei servizi			
Sicurezza gestita secondo le linee guida della ISO 27001:2005			
Piano generale della sicurezza per la gestione delle emergenze			





TABELLA “ELEMENTI TABELLARI DI OFFERTA” – (DA COMPILEARE E INSERIRE NELL’APPENDICE DELLA RELAZIONE TECNICA)

ID	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	VALORI VALUTATI	VALORI OFFERTI	EVENTUALE RIFERIMENTO ALLA RELAZIONE TECNICA
	Strumenti ed efficacia della metodologia di monitoraggio e supervisione degli operatori impiegati nella commessa:				
1	Utilizzo di attività di mystery call	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.1.1 / 2.1.2.2.1.1
2	Utilizzo di attività di ascolto sistematico in doppia cuffia	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.1.1 / 2.1.2.2.1.2
3	Utilizzo di schede di valutazione delle performance	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.1.1 / 2.1.2.2.1.4
4	Utilizzo di attività di customer satisfaction	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.1.1 / 2.1.2.2.1.3
8	Ampliamento del valore percentuale di aumento del traffico sincrono per il quale il fornitore si impegna al mantenimento dei previsti SLA e applicazione delle relative penali.	3	- 30% (3 punti) oppure - 25% (1,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> 30% oppure <input type="checkbox"/> 25%	2.2.4.2
9	Aumento del valore di scostamento percentuale della durata media della SR definita in fase di predisposizione del servizio richiesto o concordata successivamente.	2	- 20% (2 punti) oppure - 15% (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> 20% oppure <input type="checkbox"/> 15%	2.2.2.3
14	Miglioramento degli SLA massimi previsti relativamente al tempo di risposta: • Servizio Inbound Sincrono: 92% di risposte degli operatori entro il tempo richiesto dalla PA • Servizio Inbound Asincrono: 100% di risposte degli operatori entro il tempo richiesto dalla PA	2	- SI (2 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.1.2 / 2.1.2.2.2.1
15	Quota di personale utilizzato (per i ruoli di operatore e Team Leader), per ogni ordinativo di fornitura, per erogare i servizi Inbound che abbia un’esperienza triennale nel ruolo di operatore.	3	- almeno 50% (3 punti) oppure - almeno 30% (1,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> almeno 50% oppure <input type="checkbox"/> almeno 30%	2.1.2 / 2.1.2.1.1.1
19	Follow up formativi sui temi specifici della PA, aggiuntivi rispetto alla pianificazione minima richiesta.	1	2 Followup aggiuntivi (1 punto) oppure - 1 Followup aggiuntivo (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> 2 followup aggiuntivi oppure <input type="checkbox"/> 1 followup aggiuntivo	2.2.8 / 2.2.8.1
20	Presenza del piano di valutazione delle competenze del personale. Il piano ha lo scopo di consentire l’identificazione delle competenze possedute dagli operatori, tracciandone nel tempo l’evoluzione. (Il punteggio sarà assegnato solo nel caso di una descrizione esaustiva della metodologia e degli strumenti utilizzati e riportando in Relazione Tecnica un esempio del piano di valutazione adottato).	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	2.2.8.3
	Utilizzo di un widget (facilmente integrabile nel portale dell’amministrazione) che fornisca la possibilità all’utente che richiede il contatto di utilizzare i seguenti strumenti:				
21	Web Chat	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.1
22	Video Chat	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.2
23	Chiamata vocale IP	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.3
24	Cobrowsing	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.4
25	Reportistica sugli accessi gestiti tramite il widget	0,5	- SI (0,5 punti)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.5
26	Gestione integrata del widget con almeno uno dei Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio offerti	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.1.2.6





ID	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	VALORI VALUTATI	VALORI OFFERTI	EVENTUALE RIFERIMENTO ALLA RELAZIONE TECNICA
28	La presenza di sistemi/funzionalità di Automatic Speech Recognition e Text To Speech	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.2.1.1
29	Funzionalità avanzata di portale vocale con riconoscimento del linguaggio naturale	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.2.1.2
30	La presenza di funzionalità di Call back system	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.2.1.3
31	La presenza di un cruscotto near Real-Time di monitoraggio accessibile da remoto con indicazione dei parametri fondamentali di operatività dei servizi.	1,5	- SI (1,5 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.3.1
32	Presenza di un tool che consenta al personale dell'Amministrazione di modificare autonomamente i messaggi o l'alberatura dell'IVR del proprio servizio consentendo almeno: <ul style="list-style-type: none">• cancellazione/inserimento/modifica dei messaggi;• cancellazione/inserimento/modifica dei livelli dell'albero.	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.1.2.1.4
33	Proposta di un secondo Sistema di gestione dei contatti e delle richieste di servizio, che garantisca almeno le funzionalità minime richieste.	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.2.11.1
34	Possibilità di integrazione, attraverso adapter certificati, tra il Sistema di accesso ed accoglienza proposto e Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio.	2	- 4 differenti Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio (2 punti) oppure - 2 differenti Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> 4 differenti sistemi <input type="checkbox"/> 2 differenti sistemi	3.2.1.3.2
35	Gestione integrata dei seguenti canali social per almeno uno dei Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio proposti: <ul style="list-style-type: none">• facebook• twitter	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.2.11.2
36	Funzionalità di analisi semantica relative ad almeno uno dei Sistemi di gestione dei contatti e delle richieste di servizio proposti.	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.2.2.11.3
41	Presenza di un Piano Aziendale per la Responsabilità Sociale d'Impresa che include specifici riferimenti ai temi di sostenibilità ambientale e sociale e le misure inerenti la salute, la sicurezza ed il benessere adottate nelle sedi in cui sono svolti i servizi operatore. (In caso di RTI/Consorzio il punteggio sarà assegnato solo nel caso in cui ciascuna impresa che svolge i servizi operatore, sia in modalità Inbound che Outbound, presenti il proprio Piano Aziendale di Responsabilità Sociale)	1	- SI (1 punto)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì	3.1.2

