

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>DOCUMENT NUMBER: CIRA-DTS-20-0377</p>	<p>REV.: 0</p>
--	---	---------------------------

Management

<p>DISTRIBUTION STATEMENT LIBERO</p>	<p>TYPE DETAIL Generale</p>	<p>PROJECT</p>	<p>JOB</p>
<p>ARCHIVE /CIRA/POCG</p>	<p>ARCHIVE SEQUENCE 0005</p>	<p>NO. OF PAGES 3+10</p>	<p>TASK</p>

TITLE

REQUISITI DI MASSIMA PER L’AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI COMMESSA

<p align="center">PREPARED</p>	<p align="center">REVISED</p>	<p align="center">APPROVED</p>	<p align="center">AUTHORIZED</p>
<p align="center">Tammaro Federico</p>	<p align="center">Tammaro Federico</p>	<p align="center">Tammaro Federico</p>	<p align="center">Tammaro Federico Documento firmato digitalmente.</p>
<p>DATE 02/04/2020</p>	<p>DATE 03/04/2020</p>	<p>DATE 03/04/2020</p>	<p>DATE 07/04/2020</p>

By The Terms Of The Law In Force On Copyright, The Reproduction, Distribution Or Use Of This Document Without Specific Written Authorization Is Strictly Forbidden

A NORMA DELLE VIGENTI LEGGI SUI DIRITTI DI AUTORE QUESTO DOCUMENTO E' DI PROPRIETA' CIRA E NON POTRA' ESSERE UTILIZZATO, RIPRODOTTO O COMUNICATO TERZI SENZA AUTORIZZAZIONE



Centro Italiano Ricerche Aerospaziali

DOCUMENT NUMBER:
CIRA-DTS-20-0377

REV.:
0

TITLE:

REQUISITI DI MASSIMA PER L’AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI COMMESSA

ABSTRACT:

AUTHORS:

Tammaro Federico(Responsabile Funzione POCG)

APPROVAL REVIEWERS:

Tammaro Federico(Responsabile Funzione POCG);Petito Erika;Zollo Luigi;Di Paolo Stefania

APPROVER

Tammaro Federico(Responsabile Funzione POCG)

AUTHORIZATION REVIEWERS:

Tammaro Federico(Responsabile Funzione POCG);Russo Carlo(Responsabile Funzione ACQU); Caristia Sebastiano(Responsabile Funzione PRAZ);Cioffi Antonello(Responsabile Funzione INAU); Pezzullo Gianluca(Responsabile Funzione RIUM);Fiume Giovanni

AUTHORIZER

Tammaro Federico(Responsabile Funzione POCG)



Centro Italiano Ricerche Aerospaziali

DOCUMENT NUMBER:
CIRA-DTS-20-0377

REV.:
0

DISTRIBUTION RECORD:

<i>DEPT</i>	<i>NAME</i>	*	<i>DEPT</i>	<i>NAME</i>	*
PRES	Morsillo Giuseppe				

* *PT* = *PARTIAL*
A = ALL

INDICE

1 Contesto	2
2 Scopo	2
3 Descrizione	2
4 Backlog: cost monitoring e performance monitoring	4
4.1 Budget solare: previsione e distribuzione costi e piano di lavoro	5
4.1.1 Processo di pianificazione bottom-up.....	6
4.1.2 Processo di pianificazione top down.....	7
5 Rolling Forecast	7
6 Monitor avanzamento commesse	8
7 Tool.....	9
8 Modalità di presentazione della proposta	10

REQUISITI DI MASSIMA PER L’AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI COMMESSA

1 Contesto

Il CIRA, Centro Italiano Ricerche Aerospaziali, è una società a prevalente partecipazione pubblica costituita nel 1984 per svolgere attività di ricerca nelle discipline aeronautiche e spaziali.

Il Centro, che ha sede e strutture operative a Capua, in Campania, è nato per volontà dello Stato italiano che ha voluto dotare il nostro paese di una capacità di ricerca e sviluppo tecnologico in campo aeronautico e spaziale adeguata a quella degli altri paesi europei, al fine di consentire alle imprese italiane di competere ad alti livelli sui mercati internazionali.

La presenza, nella compagine societaria, di enti come l'Agencia Spaziale Italiana (socio di riferimento) e il Consiglio Nazionale delle Ricerche, della Regione Campania (attraverso l'Area di Sviluppo Industriale di Caserta) e di industrie e PMI del settore aerospaziale fa sì che gli obiettivi del CIRA siano coerenti con gli indirizzi strategici nazionali e con le esigenze delle imprese, contribuendo così allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Il CIRA possiede la più grande dotazione di infrastrutture di ricerca in campo aerospaziale presente in Italia con impianti di prova unici al mondo e laboratori all'avanguardia utilizzati da enti e industrie nazionali ed internazionali.

Le attività svolte riguardano le tematiche più avanzate della ricerca aerospaziale: dallo studio di velivoli aeronautici e spaziali in grado di volare in modo autonomo e a velocità elevatissime, alla messa a punto di sistemi innovativi per ridurre l'impatto ambientale dei velivoli, aumentare la sicurezza del volo, rendere più efficiente la gestione del traffico aereo fino allo sviluppo di tecnologie abilitanti per i futuri sistemi di trasporto spaziale.

Il CIRA partecipa ai principali programmi di ricerca europei e internazionali, collabora con le più importanti università e aziende aeronautiche e spaziali, italiane e straniere, ed è un forte attrattore di talenti e di investimenti industriali.

2 Scopo

Scopo della presente consultazione preliminare è l'individuazione di una serie di fornitori in grado di progettare ed attivare attraverso l'utilizzo di sw che non abbiano bisogno di forti interventi di personalizzazione un sistema di pianificazione e controllo di gestione integrato con i sistemi esistenti. A valle della consultazione il CIRA estenderà un capitolato definitivo su cui operare la gara d'appalto per l'assegnazione del contratto.

3 Descrizione

Il processo di pianificazione e controllo può essere suddiviso in tre sottoprocessi:

1. La pianificazione e il controllo strategico: mirano a definire le linee guida dell'impresa e a favorire la destinazione dei mezzi disponibili in coerenza con gli obiettivi di lungo periodo;

2. La pianificazione operativa (o programmazione): funge da collegamento tra le scelte strategiche e la gestione di breve periodo;
3. Il budgeting ed il controllo di gestione: serve ad accertarsi che le risorse siano impiegate in maniera efficiente ed efficace in vista del conseguimento degli obiettivi prefissati.

Per lo sviluppo del proprio business, il CIRA definisce gli elementi di programmazione di breve e medio termine per l'attuazione delle proprie strategie attraverso la formulazione di un piano pluriennale (e annuale) e la gestione economica, patrimoniale e finanziaria di esercizio in termini analitici ed operativi attraverso un Piano Budget.

Sul piano operativo il Controllo di Gestione supporta il vertice aziendale nelle proprie decisioni tenendo sotto controllo l'avanzamento del budget aziendale, analizzando gli scostamenti e individuando le aree di intervento correttivo.

Il controllo di Gestione si esplica al CIRA su tre dimensioni:

- La commessa, dimensione chiave più piccola del modello;
- Il progetto, aggregato di commesse
- Il programma, inteso come l'area di staff, disciplinare o di integrazione di riferimento del progetto

Allo scopo il sistema di controllo e pianificazione delle commesse, di seguito "SPC" dovrà disporre degli opportuni strumenti di gestione delle commesse e degli oggetti di costo, e dovrà avere un sistema di reportistica flessibile sulla base degli obiettivi da approfondire su richiesta del management e dovrà operare in maniera completamente integrata con i SW gestionali attualmente attivi in azienda.

Essi sono:

- NAVISION per la gestione degli aspetti amministrativi e contabili (RDA/ODA/BDA/BEN/FATTURE) e per la contabilizzazione delle ore e delle trasferte a seguito della corrispondente allocazione a commessa.

Il sistema dovrà essere accessibile sia in interrogazione che in data entry da una vasta platea di utenti (PM ed unità di supporto). Si prevede un uso massimo di 50 utenze contemporanee distribuite sulla vasta area di sedime del CIRA.

Al fine di chiarire in maniera più dettagliata gli aspetti sopra esposti si rimanda ai seguenti documenti:

CIRA-POI-19-0166 - CIRA - Modello contabilità separata 2017

CIRA-DTS-19-1936 - Contabilità separata anno 2018

CIRA-DTS-17-0272 - Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure.

CIRA-CF-09-1166 – Metodologia di calcolo dei costi unitari della manpower e delle prove impianti – dati anno 2009

CIRA-DTS-19-0214 - Ciclo Passivo. Regolamento Operativo.

CIRA-DTS-18-0954 - Consuntivazione delle ore lavorate dal personale dipendente e delle ore di prova degli impianti.

Il CIRA dal 2017 opera in regime di "contabilità separata" ai sensi del sopramenzionato art.6, comma 1, D.Lgs. 175 del 2016 per il quale sono individuate due macroaree di attività:

- L'attività di servizio "pubblico" per l'esecuzione del PRORA " Programma Nazionale di ricerca aerospaziale"
- L'attività svolte in regime di libero mercato

L'articolazione delle commesse dovrà essere dunque in grado di separare sia tecnicamente che contabilmente le due macroattività.

Inoltre, ciascuna commessa deve poter essere clusterizzata in una *tipologia*, ovvero un raggruppamento effettuato sulla base di parametri operativi comuni quali ambito operativo della commessa stessa, modalità di erogazione delle attività, modalità di consuntivazione.

Tale raggruppamento permette di individuare regole di pianificazione e monitoraggio comuni alle commesse appartenenti ad uno stesso cluster, attraverso le quali risulta più semplice analizzare e monitorare l'andamento delle commesse grazie alla possibilità di compararle semplicemente fra di loro.

Ciascuna commessa va inoltre considerata e monitorata sulla base del *cliente committente*, in quanto il peso e l'importanza del cliente stesso sui risultati aziendali (passati o futuri) potrebbe influenzare le scelte di *distribuzione delle attività nel tempo e la composizione delle risorse* allocate.

La *composizione delle risorse* impiegate nello svolgimento delle attività di una specifica commessa deriva dal mix di attività che si richiede di portare a termine nella commessa stessa, e rappresenta la principale variabile di costo della commessa stessa.

Questo è da intendersi sia in termini di *costo economico*, associato al diverso costo orario che hanno risorse con anzianità ed inquadramenti differenti, sia in termini del *costo opportunità* derivante dal vincolare le risorse ad attività specifiche per un determinato orizzonte temporale, precludendone l'allocazione su altre attività non ancora definite ma che magari hanno margini di contribuzione migliori.

Risulta quindi fondamentale tenere in considerazione l'*orizzonte temporale* nel quale si prevede di portare a termine la commessa per la previsione della distribuzione dei costi nel tempo, tenendo in considerazione la necessità di gestire in modo efficiente l'allocazione delle risorse, e la maggior difficoltà nel pianificare correttamente le tempistiche necessarie per assolvere attività particolarmente lunghe.

4 Backlog: cost monitoring e performance monitoring

Fra le caratteristiche elencate sopra, ovvero gli elementi chiave da considerare nella costruzione del modello di controllo di gestione per commessa, il più critico da gestire è sicuramente quello della corretta previsione delle tempistiche entro le quali si prevede di portare a termine le attività della commessa in analisi e soprattutto dell'effort necessario per portare a termine tali attività.

Infatti, per quanta accuratezza si possa porre nell'analizzare e definire a priori l'effort necessario a portare a termine un determinato set di attività si rilevano frequentemente variazioni in itinere rispetto alla previsione iniziale, soprattutto in caso di stime riguardanti attività complesse, lunghe o vincolate a fattori esogeni difficilmente prevedibili.

Questo aspetto, impattante per la corretta generazione del conto economico di commessa, rende necessario attuare un processo di *ripianificazione* inteso come revisione della previsione sui tempi necessari a portare a termine determinate attività, nonché la redistribuzione delle stesse sui diversi orizzonti temporali.

Tale revisione va inevitabilmente ad impattare sul costo complessivo delle attività, modificando la valorizzazione del conto economico del periodo nel quale l'attività viene svolta. Le variazioni alle stime possono essere gestite in diverse modalità, riassumibili prevalentemente in:

- Redistribuzione della variazione sugli orizzonti futuri
- Redistribuzione della variazione secondo competenza sugli orizzonti passati e futuri

Nel caso di redistribuzione delle variazioni sugli orizzonti futuri si prevede di proiettare interamente sui periodi aperti gli impatti economici della scorretta stima iniziale; tale soluzione presenta il vantaggio di lasciare invariati i conti economici redatti nei periodi chiusi, ma può generare scostamenti significativi nel *cost monitoring* di una stessa commessa fra periodi diversi, e causarne distorsioni in fase di analisi.

Diversamente, applicando il principio di competenza, è possibile rivedere la distribuzione dei costi su tutto l'orizzonte interessato dalle attività della commessa, siano esse nel passato o nel futuro. In questo modo, il risultato è una visione più realistica ed omogenea della distribuzione dei costi fra periodi, ma la gestione del conto economico dei periodi passati ne verrebbe significativamente impattata.

Le considerazioni fatte sopra vanno estese anche alle altre casistiche per cui, nel corso del tempo, si rendesse necessario modificare fattori diversi da quello temporale per il corretto svolgimento della commessa, quali la tipologia di attività da svolgere e/o la composizione del mix di risorse richieste per svolgere le attività.

Tali variazioni infatti, impattano in primo luogo sui costi di commessa per i diversi tassi orari associati alle risorse con ruoli diversi, ma anche sul *performance monitoring* di commessa, ovvero sul processo finalizzato a verificare che il trend di attività erogato dalle singole risorse sia effettivamente in linea con gli obiettivi definiti ed attribuiti a ciascuno secondo competenze ed inquadramento.

In generale, il performance monitoring va letto in parallelo al cost monitoring, in quanto gli scostamenti rispetto alle performance attese generano impatti diretti sui costi della commessa.

Vista la complessità e l'importanza di queste variabili di costo e la frequenza con cui si richiede di rivederle per ogni commessa, risulta fondamentale gestire processi di pianificazione sugli orizzonti di breve, medio e lungo periodo, con l'obiettivo di verificare la sostenibilità di costi ed allocazione delle risorse previsti per il futuro.

4.1 Budget solare: previsione e distribuzione costi e piano di lavoro

Uno dei principali strumenti di pianificazione delle attività e verifica dell'andamento nel corso dell'anno è rappresentato dal budget solare, ovvero la composizione di una proiezione sull'anno successivo di attività previste e la loro distribuzione nei mesi.

La sua importanza ai fini del controllo di gestione è notevole, perché permette di:

- identificare con anticipo i possibili fabbisogni di risorse evidenziandone eventuali esuberi o carenze
- attribuire ai responsabili di progetto obiettivi di vendita che risultino coerenti con gli obiettivi annuali
- valutare il fabbisogno finanziario necessario le risorse allocate sulle diverse commesse

Per far sì che il budget solare generi valore aggiunto è necessario costruirlo tenendo in considerazione le linee guida e gli *obiettivi aziendali*, i *vincoli* strutturali e finanziari e le realistiche capacità di crescita dell'azienda, legate all'attribuzione di obiettivi sfidanti ma raggiungibili ai responsabili di progetto.

Il SPC deve dare la possibilità di elaborare:

- il budget economico;
- il budget patrimoniale;
- il budget finanziario,

Con particolare riferimento al budget finanziario, dovrà consentire l'elaborazione di previsioni di budget finanziario portando in conto specifiche tipologie di fornitore/cliente, in ragione delle relative tempistiche dei movimenti finanziari da/verso CIRA.

Non è quindi sufficiente proiettare i trend realizzati negli anni più recenti sull'anno a venire integrando l'analisi con le previsioni relative a potenziali acquisizioni di *nuovi clienti* e/o crescite previste, ma è necessario implementare un *modello strutturato*, che prevede l'interazione dei vari attori del processo operativo.

Il CIRA intende strutturare il processo di pianificazione secondo due flussi approvativi consecutivi, bottom-up e top-down, così da coinvolgere tutte le professionalità che hanno una competenza specifica sulle commesse:

- responsabili di commessa;
- responsabili del procedimento (progetto);
- direzione Amministrazione Finanza e Controllo;
- direzione generale.

4.1.1 Processo di pianificazione bottom-up

Per la definizione di un budget solare basato sulle stime dei tempi necessari allo svolgimento delle singole commesse, e quindi partendo da una visione operativa di dettaglio, è possibile procedere con un approccio *bottom – up*, ovvero un modello che richiede l’inserimento di una stima a tutti gli attori posti alla base della piramide organizzativa (Responsabili di commessa).

Questi, avendo evidenza delle caratteristiche e delle tempistiche puntuali per lo svolgimento di ogni attività, riescono a fornire una previsione relativa ai diversi progetti di ogni commessa permettendo di prevedere l’effort ipotetico per tipologia di risorsa.

Attraverso l’utilizzo di un sistema integrato, che permette l’aggregazione dei dati sfruttando le informazioni anagrafiche, è possibile accorpare le previsioni delle diverse commesse andando a comporre l’effort per singolo progetto, definendo la proposta di budget complessiva di primo livello.

Una volta terminato l’inserimento dei dati di dettaglio da parte dei responsabili di commessa si avvia il processo di validazione della pianificazione da parte dei livelli gerarchici superiori.

La definizione degli step può essere vincolata ad una specifica sequenza predefinita (es: l’informazione deve essere validata da tutti i livelli superiori in maniera distinta e con un ordine gerarchico prestabilito) oppure può essere flessibile, in modo che i livelli superiori possano decidere di validare le proposte in una o più fasi a scelta (es: validazione contestuale di Direzione e Direzione Generale).

Ipotizzando di procedere secondo una sequenza fissa e vincolata all’approvazione di tutti i livelli superiori ai responsabili commerciali, si verificherebbe una sequenza approvativa per step, dettagliata come segue.

Il primo step consiste nella verifica per totale progetto da parte dei responsabili di secondo livello, i quali possono rivedere / richiedere una revisione dei dati pianificati rimandandoli al livello più basso, oppure li possono confermare passandoli al secondo step operativo.

Il secondo step prevede l’approvazione dei dati dei diversi progetti verso la direzione Amministrazione Finanza e Controllo (), che ha la possibilità di rivedere / richiedere una revisione dei dati pianificati oppure di confermarli, presentando la proposta complessiva di budget alla direzione generale.

In ultima fase, la direzione generale ha la possibilità di analizzare la proposta di spesa a livello aggregato ma potrà sempre decidere di esplorare on-demand il dato su tutte le dimensioni di analisi del modello. La modifica dei dati è facoltativa e non è vincolante alla chiusura del processo.

Per avere un reale valore aggiunto è necessario che in tutte le fasi approvative vi sia la possibilità di modificare i dati sia a livello commessa – attività, che sui diversi livelli aggregativi (progetto, cliente, responsabile, etc.).

I vantaggi di una pianificazione così strutturata sono associati alla completezza delle informazioni riguardo i singoli progetti e riguardo la distribuzione delle attività fra la forza lavoro.

Tuttavia, tale modalità non risulta vincolata (almeno in fase di inserimento) agli obiettivi e alle disponibilità economiche definite della Direzione, requisiti per i quali risulta più calzante un processo di pianificazione Top down.

4.1.2 Processo di pianificazione top down

Approccio diametralmente opposto risulta essere il metodo 'Top down', basato su un'iniziale visione aziendale d'insieme che viene successivamente declinata nelle sue parti di dettaglio, con l'obiettivo di distribuire fra i diversi livelli le direttive della direzione, allocandole secondo principi organizzativi.

In questo caso, il primo step viene quindi definito al vertice della piramide, andando a stabilire il budget totale annuo da allocare fra i diversi responsabili.

Questo dato, comunicato alla direzione deve essere poi condiviso e distribuito secondo logiche proporzionali ai responsabili di progetto, i quali avranno l'onere di definire il target per ciascuno dei propri progetti.

La gestione dei budget per responsabili (ovvero per gruppi di progetti) e successivamente per progetto deve essere guidata da processi di allocazione che, sulla base di driver condivisi, vadano a proporre la quota parte che ciascun progetto dovrebbe prendere in carico.

Una volta effettuato il processo di allocazione, risulta più semplice per i responsabili di progetto andare a definire se e come spostare le previsioni proposte, attenendosi al vincolo dato dalla direzione.

L'ultimo step prevede la condivisione con i responsabili commerciali delle stime per progetto; anche in questo caso a valle di un'allocazione per singolo task sarà compito dei responsabili rivedere la distribuzione del budget proposto fra le commesse, attenendosi al vincolo del totale pianificato per progetto nel livello precedente.

5 Rolling Forecast

Il processo di budget sopra descritto viene solitamente svolto prima dell'inizio del nuovo anno, in modo da poter avere una previsione sulla stima totale dell'anno successivo, e si basa su quantificazioni derivanti dalle informazioni disponibili in quello specifico momento.

Tuttavia, nel corso dell'anno lo scenario tende ad evolversi ed intercorrono eventi che possono modificare in maniera significativa la previsione iniziale, rendendo necessario integrare o redistribuire la previsione di budget al fine di avere un dato di previsionale realistico e quindi ad elevata portata informativa.

Per avere una visione d'insieme dell'anno corrente, che tenga in considerazione le previsioni iniziali e l'effettivo andamento dei mesi chiusi, risulta particolarmente utile gestire un processo di *rolling forecast*, ovvero un modello che effettua delle previsioni su un orizzonte temporale predefinito unendo dati reali realizzati nei periodi chiusi a dati previsionali relativi a periodi aperti.

L'aspetto 'rolling' deriva dal fatto che è possibile rivedere la previsione di mese in mese, facendo scorrere in avanti il periodo 'futuro' ed integrando di volta in volta il consuntivo effettivamente realizzato.

Se la parte dei periodi chiusi è certa e deriva interamente dai dati reali, per la parte previsionale è necessario ricorrere all'utilizzo di strumenti ad hoc che consentano di rielaborare la previsione complessiva.

Tali strumenti possono essere gestiti con logiche di inserimento analoghe a quelle descritte per il processo di budget, ma sulla base dei dati inseriti a budget e dei dati storici possono essere integrati con regole o evidenze utili a guidare l'inserimento della previsione.

Individuando a priori alcune regole guida con cui elaborare lo scenario di forecast, è possibile automatizzare il processo gestendo una composizione automatica del forecast del periodo aperto, riducendo significativamente il lavoro dei responsabili tecnici preposti alla compilazione manuale del dato.

Entrando nel dettaglio delle regole implementabili per comporre automaticamente il forecast, vi sono molteplici alternative disponibili, che possono essere definite a seconda delle caratteristiche della singola commessa (o di un gruppo di commesse con trend simili), come ad esempio:

- Commesse con trend standard: nel caso in cui l'andamento dei mesi chiusi rispecchiasse quello previsto nel budget, è possibile unire alla parte di mesi chiusi la previsione fatta nel budget.
- Commesse a totale fisso: nel caso in cui il valore totale della commessa fosse prestabilito, così come fosse prestabilito il periodo entro il quale portarla a termine, sarebbe possibile compilare i mesi aperti con la differenza fra la stima di budget a totale anno e i dati relativi ai mesi chiusi.
- Commesse in evoluzione: in caso di commesse integrate con ulteriori set di attività, andrebbe sommato il totale della nuova stima al totale di budget, al netto della parte già rilevata nel periodo chiuso.
- Commesse con trend variabili: nel caso di commesse per cui la stima di budget si rivelasse inesatta o comunque non attendibile, sarebbe necessario rivedere interamente la parte dei mesi aperti proiettando i trend riscontrati nei periodi chiusi.
- Commesse nuove con peculiarità simili ad altre commesse: nel caso di commesse nuove, è possibile effettuare un forecast partendo da zero, proiettando costi medi rilevati in commesse con caratteristiche simili oppure associando la stessa curva delle attività riscontrata in commesse affini.

Le variabili chiave del dato di forecast risultano essere fondamentalmente quelle evidenziate per il budget, ovvero l'effort richiesto per le attività associate alle singole commesse e l'insieme delle risorse impiegate per le diverse attività.

Per ottenere una proposta realistica è quindi importante che la revisione delle previsioni sui diversi orizzonti venga gestita attraverso regole che tengano in considerazione e valorizzino entrambe queste variabili, con la possibilità di 'scinderle' e gestirle separatamente.

Gestendo in questa maniera il rolling forecast si genera uno strumento con elevata portata informativa, utile sia in ottica di analisi finanziaria che in funzione del monitoraggio dell'avanzamento dei lavori delle diverse commesse.

6 Monitor avanzamento commesse

Una delle principali attività compito di chi effettua il controllo di gestione per commessa consiste nel monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività, ovvero il processo di verifica con cui si va a quantificare la percentuale di completamento della commessa.

Tale valutazione, basata sul principio di ragionevole ripartizione delle attività svolte, può essere fatta sulla base di misurazioni differenti, quali per esempio il costo sostenuto sul totale costo previsto, le ore lavorate rispetto la stima di ore totali necessarie oppure la quota di risultato raggiunta rispetto l'obiettivo complessivo.

Il monitoraggio dell'avanzamento di una singola commessa rispetto la stima totale fornisce indicazioni precise rispetto i costi sostenuti e le attività svolte, ma per poter valutare l'efficienza con cui è stato svolto un lavoro e le variazioni sopraggiunte di mese in mese è necessario confrontare questo dato con gli scenari di pianificazione (budget/rolling forecast) definiti nel corso del tempo.

Si prevede di caricare automaticamente i consuntivi di commessa 1 volta a settimana.

Il confronto fra scenari di pianificazione consente non solo di avere evidenza delle divergenze fra la stima iniziale e l'andamento reale, ma anche di individuare il/i periodo/i in cui tale discrepanza si è generata, in modo da poter approfondire le cause delle variazioni intercorse.

La possibilità di confrontare scenari diversi ha valore non solo ai fini dell'analisi delle attività e risorse utilizzate, tramite cui si evidenziano cause e conseguenze delle variazioni fra scenari, ma fornisce anche un utile strumento di verifica dell'accuratezza della previsione effettuata dal sistema di previsioni e/o di coloro che inseriscono puntualmente la pianificazione.

Tale attività risulta inoltre estremamente impattante nel processo organizzativo aziendale, in quanto avere conoscenza in modo puntuale delle attività pianificate è un driver fondamentale per un'efficiente allocazione delle risorse, ed una corretta analisi del fabbisogno di risorse sugli orizzonti futuri.

7 Tool

Il SPC deve possedere inoltre le seguenti funzionalità:

- caricare i dati economici e di lavorazione delle commesse direttamente dai sistemi gestionali Navision e Time Vision e quindi essere con loro perfettamente integrato;
- consentire l'inserimento di dati e la simulazione di scenario;
- consentire il caricamento dei dati di preventivo/consuntivo relativi ai "costi esterni" di progetto (Materiali, Prestazioni, Altri Costi ed Immobilizzazioni) in maniera automatica nel tempo sulla base di automatismi ben definiti (es. Materiali distribuzione puntuale dell'acquisto, Prestazioni distribuzione in base alla durata dell'attività, Immobilizzazioni sulla base della regola di ripartizione della quote di ammortamento in della tipologia di bene, etc...);
- dettagliare tutte le Rda in corso per ciascun progetto in maniera da consentire una corretta ripianificazione del progetto sulla base di costi già "impegnati" (anche se ancora non tramutati in ordine);
- rappresentare i dati di consuntivo e di pianificazione in report e/o dashboard visuali;
- gestire un processo tramite workflow strutturato;
- rappresentare report funzionali all'attività di pianificazione e controllo (Conti Economici di Unità, report per tipologia di finanziamento/clienti, report per controllare la saturazione delle risorse per ciascuna unità, etc...);
- rappresentazione diagrammi di Gantt di progetto;
- fornire applicazione finalizzate all'utilizzo di strumenti per la gestione dello stato di avanzamento dei progetti (es. Earned Value).

Si ritiene preferibile che il software in questione abbia anche le seguenti caratteristiche:

- unica interfaccia utente sia per la visualizzazione che la pianificazione
- meccanismi automatici che consentano lo split di un dato inserito a livello aggregato (es anno) sulle dimensioni atomiche (es. mese/trimestre) sulla base di mix predefiniti per semplificare e agevolare la pianificazione degli utenti
- possibilità di modificare o creare report senza scrivere codici per agevolare gli utenti finali nelle analisi
- invio di e-mail al verificarsi di determinati eventi nel processo
- integrazione con la suite Microsoft Office per l'estrazione o la rendicontazione dei dati.

8 Modalità di presentazione della proposta

Questa sezione dovrà contenere l'indicazione della durata in giorni solari della fase realizzativa del Progetto Applicativo intesa come il numero di giorni solari intercorrenti tra la data di inizio attività e la data di Go-live (assumendo che il tempo di approvazione del deliverable BBP sia fissato pari a 7 giorni solari e il tempo di collaudo della soluzione da parte della committente sia pari a 14 giorni solari per ogni lotto). Viene richiesto un supporto post go-live pari a 30 giorni solari.

A seguire la sezione dovrà contenere la descrizione della soluzione progettuale proposta per il Progetto applicativo, ovvero:

- Descrizione della soluzione proposta, seguendo l'ordine del Disciplinare Tecnico e riprendendone la struttura e l'ordine;
- Soluzione applicativa proposta a copertura dei singoli sistemi e delle singole interfacce in ambito; L'offerente dovrà indicare la copertura funzionale dei singoli moduli rispetto alle funzionalità richieste.

Per ciascuna funzionalità, quindi, l'offerente dovrà esprimere:

- Il grado di copertura fornito dalla soluzione standard;
- Le eventuali customizzazioni necessarie per poter coprire il requisito;
- Indicazione di eventuali funzionalità aggiuntive rispetto a quelle richieste;
- Piano di lavoro:
 - Gantt di progetto: Diagramma Gantt del progetto contenente la sequenza di fasi ed attività che si intendono svolgere con la relativa pianificazione temporale e le milestone;
 - Fasi: Per ogni fase individuata si richiede di fornire:
 - Elenco delle attività che la compongono con relativa descrizione;
 - Descrizione dei processi e degli strumenti che verranno utilizzati per la raccolta e la condivisione delle informazioni;
 - Descrizione dei deliverable;
 - Durata della fase inclusiva della consegna dei deliverable previsti.
 - Dipendenze: indicazione specifica delle dipendenze in termini di attività, prerequisiti, strumenti, ambienti, disponibilità dei servizi da back end e qualsiasi altra cosa necessaria al system integrator per lo svolgimento delle attività e fasi elencate sopra;
 - Interazioni e dipendenze da terzi: per qualsiasi task progettuale che prevede una dipendenza da terze parti si richiede di indicare esplicitamente: il tipo di interazioni prevista e la terza parte necessaria, le attività della terza parte previste per l'interazione (indicando anche se tali attività siano un prerequisito o bloccanti per i task successivi di progetto), l'indicazione temporale dell'interazione rispetto al piano delle attività.
 - Modalità di gestione modifiche;
 - Servizi post-golive.
 - Eventuali migliorie relative al progetto descritto nel Disciplinare Tecnico.

L'Offerente dovrà proporre un elaborato su Microsoft Word che non superi le 10 pagine (incluse tabelle, immagini, etc.) [font Arial 10, interlinea 1,5].