



**ALLEGATO 5**

**CAPITOLATO TECNICO**

**GARA A PROCEDURA APERTA AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I. PER L’AFFIDAMENTO DEI SERVIZI PROFESSIONALI A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ DI CORPORATE GOVERNANCE DI SOGEI S.P.A.**

**ID 1887**

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per l’affidamento dei servizi professionali a supporto delle attività di Corporate Governance di Sogei S.p.A.

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



## INDICE

### LISTA DI DISTRIBUZIONE

ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>1. CONTESTO DI RIFERIMENTO</b>	<b>3</b>
<b>2. OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO</b>	<b>4</b>
2.1. Lotto 1. Supporto in materia di <i>policy</i> aziendali per la gestione, il controllo interno e la sicurezza	5
2.2. Lotto 2. Supporto in materia di risorse umane, organizzazione e <i>Digital Transformation</i>	9
2.3. Dimensioni e durata dell’affidamento	13
<b>3. ESECUZIONE DELL’AFFIDAMENTO</b>	<b>15</b>
3.1. Profili e gruppo di lavoro	15
3.2. Impiego delle risorse	25
3.3. Modalità di esecuzione dei servizi	25
3.4. Affiancamento di inizio attività	26
3.5. Trasferimento del know how	26
3.6. Standard e strumenti	27
3.7. Trasferte e luogo di lavoro	27
<b>4. GESTIONE DELL’AFFIDAMENTO</b>	<b>28</b>
4.1. Affidamento: modalità di esecuzione e documenti di gestione	28
4.2. Affidamento: consuntivazione dei servizi svolti	34
4.3. Modalità di consegna dei documenti di gestione dell’affidamento	35
4.4. Indicatori di qualità per l’applicazione delle penali	35



## PREMESSA

Il presente capitolato è parte integrante della documentazione di gara e definisce le caratteristiche e i requisiti per l'affidamento dei servizi professionali a supporto delle attività di *Corporate Governance* di Sogei S.p.A. (nel seguito Sogei).

### 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Sogei è la società di Information Technology controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e opera sulla base del modello organizzativo dell'*in-house providing*.

Partner tecnologico unico del MEF, Sogei ha progettato e realizzato il Sistema informativo della fiscalità, del quale segue conduzione ed evoluzione, sviluppa sistemi, applicazioni e servizi per le esigenze di automazione e informatizzazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, Corte dei conti, Agenzie fiscali e altre Pubbliche Amministrazioni.

Sogei coopera con i propri clienti istituzionali in settori altamente strategici e ricopre un ruolo centrale nel processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione attraverso lo sviluppo di soluzioni innovative per la semplificazione delle procedure amministrative e una sempre più ampia integrazione tra le pubbliche amministrazioni.

Circa 2.200 dipendenti, un *know-how* maturato in 40 anni di attività e un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia, permettono di assicurare l'operatività quotidiana di circa 82.000 postazioni di lavoro e il collegamento diretto con enti esterni, cittadini, imprese e professionisti, di realizzare strumenti decisionali evoluti a supporto della politica economico-finanziaria e di gestire un complesso sistema di banche dati garantendo alti standard di qualità e sicurezza.

Modello di riferimento per le soluzioni di *e-Government*, Sogei è impegnata attivamente in progetti strategici come il modello 730 precompilato e, per l'Agenda Digitale, nell'attuazione della Fatturazione elettronica, dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), offrendo al Paese, grazie al complesso delle proprie attività, concrete opportunità di crescita, razionalizzazione della spesa ed efficientamento dei sistemi informativi pubblici.

Lo strumento giuridico attraverso il quale sono individuate le regole comuni per disciplinare in modo uniforme l'erogazione dei servizi e le soluzioni idonee all'operatività del Sistema informativo della fiscalità è rappresentato dal Contratto di Servizi Quadro tra l'Amministrazione finanziaria e Sogei, quale ente strumentale preposto all'IT dell'Amministrazione stessa.

Per le attività diverse da quelle rivolte al Sistema informativo della fiscalità, Sogei opera in virtù di convenzioni e atti attuativi stipulati con altre amministrazioni committenti, nonché sulla base delle disposizioni normative regolanti le



attività già trasferite in osservanza di specifiche disposizioni normative relative ai compiti propri della Divisione Economia, attualmente operanti secondo il precedente modello di relazione con il Ministero, oggi in corso di revisione.

Sogei può inoltre svolgere, nel rispetto della normativa vigente, ogni altra attività di natura informatica in prevalenza per conto dell'Amministrazione Pubblica centrale, le attività verso l'Agenzia per l'Italia Digitale e quelle per il Ministero dell'Interno riguardo al progetto del Documento Digitale Unificato (DDU) e per la progettazione, implementazione e gestione dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), nonché tutte le attività connesse.

Sono attualmente clienti di Sogei:

- Agenzia del Demanio
- Agenzia delle Dogane e dei Monopoli
- Agenzia delle Entrate
- Corte dei Conti
- Dipartimento delle Finanze
- Dipartimento del Tesoro
- Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi
- Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica della Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica
- Agenzia delle Entrate-Riscossione
- Gabinetto del Ministro dell'Economia e delle Finanze e Uffici di diretta collaborazione del Ministro
- Guardia di Finanza
- Ministero dell'Interno
- Ragioneria Generale dello Stato
- Scuola di formazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito [www.sogei.it](http://www.sogei.it).

## 2. OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

L'oggetto dell'affidamento consiste nell'erogazione di servizi professionali volti a supportare le attività di *corporate governance* di Sogei, nei seguenti ambiti di intervento:

- **Lotto 1 - Supporto in materia di policy aziendali per la gestione, il controllo interno e la sicurezza**
  - supporto specialistico organizzativo e legale in materia fiscale, civilistica e contabile;



- supporto specialistico organizzativo e legale in materia di sicurezza e *privacy*;
  - supporto specialistico organizzativo e legale in riferimento ai D.Lgs. 231/2001 e L. 190/2012;
  - supporto specialistico organizzativo e legale in materia di *Risk management*;
  - supporto specialistico organizzativo-direzionale e legale per le attività inerenti alla *Regulatory Governance* ed Etica, per aggiornamento e ottimizzazione delle *policy* e dei processi inerenti e per evoluzione dei processi di compliance integrata;
  - supporto specialistico organizzativo e legale al Dirigente preposto (L. 262/05).
- **Lotto 2 - Supporto in materia di risorse umane, organizzazione e *Digital Transformation***
- supporto specialistico organizzativo in materia di *Compensation e Benefit*;
  - supporto specialistico organizzativo nella definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (*People Value*);
  - supporto specialistico organizzativo in materia di *Change Management*;
  - supporto alla *Digital Transformation*.

L'erogazione dei servizi oggetto di affidamento dovrà avvenire secondo i principi di:

- proattività e innovatività nell'individuazione di nuovi modelli operativi e soluzioni gestionali, nell'ottica di garantire la massima efficacia e tempestività delle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi di cui agli ambiti di intervento indicati;
- condivisione degli obiettivi;
- garanzia della qualità dell'affidamento, attraverso un approccio integrato e non frammentato nella gestione del "processo produttivo" del supporto specialistico.

Di seguito si descrivono le caratteristiche degli ambiti di intervento previsti per ciascun Lotto.

Le tematiche degli ambiti di intervento sono elencati al meglio delle attuali conoscenze, innovazioni, in particolare di carattere normativo, possono comportare variazioni a tali tematiche in coerenza con gli ambiti di intervento individuati.

## **2.1. Lotto 1. Supporto in materia di *policy* aziendali per la gestione, il controllo interno e la sicurezza**

### Supporto specialistico organizzativo e legale in materia fiscale, civilistica e contabile

Il servizio consiste nel supporto specialistico all'esecuzione degli adempimenti necessari al corretto e puntuale assolvimento di quanto previsto dalla normativa in materia fiscale, civilistica e contabile. In particolare sono richieste le seguenti attività:

- assistenza in materia di imposte dirette e indirette;



- assistenza nella redazione delle dichiarazioni dei redditi, dei sostituti di imposta ed IVA e di ogni altra dichiarazione prevista dalla normativa fiscale in materia di società;
- aggiornamento tempestivo (mediante comunicazioni email) su evoluzioni normative in materia fiscale di particolare interesse per Sogei;
- assistenza nella valutazione sulla *compliance* contabile-fiscale di specifiche operazioni e delle iniziative di Sogei;
- formazione al personale di Sogei che svolge attività amministrative, nonché attività di “*training on the job*”, su tematiche nuove e/o particolarmente urgenti;
- supporto per la predisposizione di richieste di chiarimento/interpelli all'Agenzia delle Entrate;
- assistenza nella gestione delle problematiche riguardanti le norme di cui alla L. 136/2010 in materia di tracciabilità dei flussi finanziari;
- assistenza nella gestione degli adempimenti in materia di regolarità contributiva, con particolare riferimento alle problematiche in materia di DURC e di intervento sostitutivo;
- assistenza nella gestione degli adempimenti in materia di controlli *ex art. 48 bis* del DPR n. 602/1973;
- supporto nella gestione delle problematiche contabili e fiscali sulle novità normative in materia di fatturazione elettronica e di piattaforma per la certificazione dei crediti.

Supporto specialistico organizzativo e legale in materia di sicurezza e privacy

Il servizio richiesto consiste nel supporto nei seguenti ambiti:

- pianificazione e conduzione di *audit* ed *assessment* in ambito Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI) e Sistema di Gestione della Privacy (SGP) per la valutazione della conformità ai requisiti di sicurezza e privacy dello specifico contesto da analizzare;
- aggiornamento dell'impianto dei requisiti di sicurezza e *privacy* applicabili a Sogei in relazione alle evoluzioni di norme, standard e *best practice*;
- evoluzione del SGSI e del SGP (metodologia, politiche e procedure operative), in considerazione di nuove minacce (ad esempio in tema di *cyber security*), di nuove norme (ad esempio, a seguito di evoluzioni degli standard di riferimento della sicurezza o della normativa europea o italiana) e di nuove misure di protezione (a livello logico, fisico e organizzativo);
- supporto propedeutico all'ottenimento/aggiornamento della certificazione UNI CEI ISO/IEC 27001:2013 per gli ambiti che verranno indicati da Sogei ritenuti “critici” anche con riferimento alla gestione delle infrastrutture tecnologiche; tale supporto si intende esteso anche ad altri standard di certificazione o schemi di accreditamento che Sogei intenderà conseguire in ambito sicurezza e privacy;
- monitoraggio dell'attuazione del Piano Esecutivo degli Interventi di sicurezza e del livello raggiunto di sicurezza e di conformità normativa;
- predisposizione di interventi formativi in ambito SGSI e SGP;
- supporto all'implementazione di piattaforme tecnologiche di *governance*, *risk* e *compliance* nell'ambito del



Sistema di Governo della Sicurezza IT;

- supporto alle attività e ai compiti, previsti dal Regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati personali (noto come “GDPR”, *General Data Protection Regulation*), da espletare da parte del Responsabile della protezione dei dati (DPO). Tale supporto deve comprendere anche pareri in merito alla valutazione d’impatto e alla formazione..

#### Supporto specialistico organizzativo e legale in riferimento a D.Lgs. 231/2001 e L. 190/2012

Il servizio richiesto consiste nel supporto finalizzato al costante allineamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo di Sogei (MOG Sogei) e alla verifica di adeguatezza del Sistema di Controllo Interno a quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001 e ai principi della L.190/2012.

Nello specifico, relativamente agli adempimenti connessi al D.Lgs. 231/2001 potranno essere richieste attività di supporto organizzativo e legale per:

- individuazione, a fronte di modifiche normative o organizzative, delle aree di attività aziendale a rischio reato ex D.Lgs.231/2001, conseguente analisi d’impatto ed individuazione di eventuali *gap* rispetto al quadro normativo di riferimento;
- eventuale adeguamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, in coerenza con l’impostazione del MOG Sogei nel suo complesso;
- supporto nella predisposizione ed erogazione di formazione al personale di Sogei che opera in aree sensibili per i reati ex D.Lgs. 231/2001.

Inoltre, potranno essere richieste all’Aggiudicatario attività di supporto legale al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nell’espletamento del proprio ruolo ai sensi della L.190/2012 e s.m.i., tra cui:

- monitoraggio del quadro normativo e delle indicazioni dell’ANAC, fornite mediante delibere, determinazioni, comunicati e FAQ, che rilevano ai fini degli adempimenti del RPCT e analisi dell’impatto sul Sistema di prevenzione della corruzione in essere;
- supporto nella definizione delle strategie da attuare ai fini di un progressivo potenziamento delle misure di prevenzione della corruzione, anche in riferimento a *best practices* e ad analoghi contesti in società in controllo pubblico;
- supporto per la formazione al personale Sogei che opera nelle aree aziendali maggiormente esposte al rischio corruzione;
- supporto diretto al RPCT nella formalizzazione di quanto connesso all’espletamento del ruolo.

#### Supporto specialistico organizzativo e legale in materia di Risk management

Il servizio richiesto consiste nel supporto all’evoluzione e alla gestione delle strategie e del modello di *Enterprise Risk Management*, ivi inclusa la metodologia di valutazione dei rischi aziendali e l’integrazione delle matrici di rischio e



dei relativi presidi di controllo esistenti in azienda.

In particolare, in quest'ambito, l'Aggiudicatario dovrà assicurare il supporto all'esecuzione delle attività di seguito elencate:

- analisi del contesto interno ed esterno;
- esame documentale;
- analisi delle metodologie attualmente adottate da Sogei relativamente al *Risk Assessment*, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - in tema di *Internal Audit*;
  - ai sensi della L. 190/2012 e ss.mm. e ii.;
  - ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e ss.mm. e ii.;
  - ai sensi del D.Lgs. 262/2005 e ss.mm. e ii.;
  - in tema di sicurezza delle informazioni;
  - ai sensi dell'art. 6 D.Lgs. 175/2016 e ss.mm. e ii.;
- predisposizione dei questionari di *assessment* ed effettuazione delle interviste;
- definizione e aggiornamento dei *Risk Assessment* (metodologie, schede di rischio, indicatori di rischio, criteri di valutazione dei rischi e presidi di controllo);
- aggiornamento di un documento che contenga la mappatura di tutti i rischi identificati (*Corporate Risk Library*) e di tutti i controlli aziendali e conseguente elaborazione del Risk Model complessivo di Sogei per tutti i rischi e controlli individuati e valutati;
- manutenzione di una *Risk Management Policy* Sogei che dettagli soggetti, compiti e responsabilità dei soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione dei rischi;
- formazione al personale di Sogei che svolge attività *Risk Management* negli ambiti sopra indicati, nonché attività di *"training on the job"*.
- supporto alla progettazione/manutenzione degli strumenti per la gestione del sistema di Enterprise Risk Management (ERM).

*Supporto specialistico organizzativo-direzionale e legale per le attività inerenti alla Regulatory Governance ed Etica, per aggiornamento e ottimizzazione delle policy e dei processi inerenti e per evoluzione dei processi di "compliance integrata"*

Il servizio richiesto consiste nel supporto per le attività inerenti alla Regulatory Governance ed Etica, per aggiornamento e ottimizzazione delle policy e dei processi inerenti.

Il servizio riguarda altresì la prestazione di supporto specialistico per l'evoluzione, l'ottimizzazione e lo sviluppo dei processi di compliance integrata, comprendente almeno:





- aggiornamento e validazione degli strumenti e metodologie adottate;
- valutazione di *benchmark* e ottimizzazione dei processi inerenti;
- integrazione ed evoluzione degli stessi, anche con riferimento a nuovi obiettivi di Regulatory Governance ed Etica individuati con riferimento al contesto normativo-istituzionale;
- ottimizzazione e sviluppo di modelli e razionali di interrelazione tra le strutture di controllo.

Supporto specialistico organizzativo e legale al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.)

Il servizio richiesto consiste nel:

- supporto specialistico, tale da garantire un periodico aggiornamento normativo in materia di informativa finanziaria rientrante nell'ambito della L. 262/05;
- supporto nell'esecuzione delle verifiche di operatività dei controlli per il Bilancio di Esercizio e costante aggiornamento della mappa dei rischi ex L. 262/05 e del modello di gestione dei rischi di frode in relazione alla continua evoluzione di processi e procedure aziendali;
- supporto all'analisi ed implementazione di un processo di *Revenue Assurance*;
- supporto nel disegno di modelli di controllo;
- supporto nell'aggiornamento/redazione di processi e procedure affinché possano seguire i cambiamenti normativi ed organizzativi in atto, integrando il sistema di controllo interno allo scopo di garantire la veridicità e la correttezza del Bilancio d'esercizio;
- supporto nella realizzazione di test PLC e CLC;
- supporto nella gestione dell'inventario fisico: organizzazione e coordinamento dei ruoli e delle attività relative alla rilevazione fisica degli asset fisicamente disponibili presso i siti di Sogei e le sedi distaccate.

**2.2. Lotto 2. Supporto in materia di risorse umane, organizzazione e *Digital Transformation***

Supporto specialistico organizzativo in materia di *compensation e benefit*

L'offerta di *Compensation e Benefit* proposta da Sogei al proprio personale è ispirata ai principi del "*Total Reward*" e comprende:

- retribuzione fissa;
- retribuzione variabile;
- benefit, bonus e welfare;
- ambiente di lavoro: formazione, sviluppo e *work life balance*.

Il servizio andrà a supportare principalmente la struttura di Sogei che affronta le tematiche relative a:

- individuazione ed applicazione dei diversi meccanismi retributivi;



- definizione ed evoluzione della politica retributiva, premiante, incentivante e dei *benefit* e *welfare* aziendali.

Il servizio di supporto richiesto riguarda le attività di seguito elencate:

- analisi della intera popolazione aziendale e dello scenario di riferimento, definizione di cluster/bande;
- analisi della struttura del costo del lavoro e dei vincoli legati alla normativa vigente e alla contrattazione di primo e secondo livello per la definizione di strategie di contenimento dei costi;
- aggiornamento periodico delle *job description*. Tale attività potrà prevedere lo studio della documentazione aziendale e la realizzazione di interviste volte a descrivere in maniera corretta e aggiornata le caratteristiche di tutte le posizioni;
- aggiornamento periodico delle *job evaluation*. Tale attività volta alla definizione del grade delle posizioni dovrà tenere in considerazione anche gli aggiornamenti delle *job description*. Il sistema di *grading* utilizzato dovrà essere confrontabile con i principali standard internazionali;
- *assessment* del sistema di posizionamento retributivo di tutte le posizioni - personale dirigente e non - (ruoli e profili) in termini di equità e competitività interna ed esterna (*benchmark* retributivo);
- *assessment* ed elaborazione di un modello per la valutazione delle performance manageriali integrato con i ruoli definiti nelle *job description* e i livelli retributivi identificati tramite la *job evaluation*;
- *assessment* delle politiche di *compensation* e *benefit*. Tale attività potrà prevedere:
  - la definizione di pacchetti di “*Total Reward*” suddivisi per cluster/bande di popolazione aziendale;
  - la presentazione di proposte di modifica dell’attuale offerta retributiva attraverso la modifica delle quote (fissa e variabile) che la compongono;
  - lo sviluppo di soluzioni per la definizione di un nuovo accordo integrativo di secondo livello;
- presentazione di proposte di politiche di *compensation* in tema di “*worklifebalance*” (tra cui *smartworking* e telelavoro);
- realizzazione/sviluppo di un piano di *welfare* aziendale;
- individuazione di eventuali opportunità di miglioramento (organizzativo, di processo, HR, etc.).

Potranno essere richiesti ulteriori approfondimenti, non espressamente citati, riguardanti comunque la materia oggetto del servizio.

Il fornitore, inoltre dovrà disporre:

- di uno o più strumenti di definizione del *grading* di *job evaluation*;
- dei dati necessari all’effettuazione del *benchmark*, per valutare il posizionamento retributivo di tutte le posizioni aziendali in termini di equità interna e competitività con il mercato (*benchmark*). I dati dovranno essere relativi a banche dati che tengano in considerazione aziende assimilabili a Sogei in termini di natura giuridica/dimensione/merceologia/tipologia contrattuale, ed in particolare relative al solo mercato italiano,



operanti nel settore merceologico dell'Information Technology, che applichino il CCNL metalmeccanico e con un numero di dipendenti compreso tra 1500 e 5000 unità.

Supporto specialistico organizzativo nella definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (people value)

Le risorse umane della Sogei costituiscono un patrimonio di capacità, conoscenze e competenze che hanno un'importanza strategica per l'azienda. Nel corso di questi ultimi anni la Società ha iniziato a coltivare una nuova prospettiva nello sviluppo delle risorse umane attivando una serie di iniziative, tra le quali:

- la definizione in modo partecipativo della Carta dei Valori Sogei;
- la definizione di un Modello di *Leadership* strettamente correlato alla Carta dei Valori;
- percorsi di sviluppo e potenziamento di competenze soft secondo i paradigmi del "*long life learning*";
- iniziativa di "*age integration*";
- *group coaching*, per il potenziamento di competenze soft e per l'integrazione di risorse appartenenti a diverse strutture organizzative e a diverse fasce generazionali;
- TDCS (*Training and Development Center Sogei*), per lo sviluppo di una cultura manageriale Sogei.

Le iniziative di sviluppo sopra illustrate, intraprese fino ad oggi da Sogei, hanno l'obiettivo di fornire alle persone un percorso di sviluppo strutturato, utile a promuovere azioni di miglioramento costante e verificabile determinando un "ciclo continuo di sviluppo".

Obiettivo prioritario della Sogei è rendere più efficace l'attuazione della strategia di "People Value", con la diffusione di una cultura "sociale e collaborativa" basata su un modello di relazione con nuove logiche di interazione, che favorisca e rafforzi la costruzione del personal *branding/reputation*, agendo in modo trasversale su tutta la popolazione aziendale, indipendentemente dal ruolo e dalle competenze tecniche possedute da ciascuno.

Il servizio richiesto, oggetto del presente affidamento, consiste, pertanto, nel supporto all'individuazione:

- di nuovi modelli di sviluppo delle risorse umane
- di un modello innovativo per la gestione delle competenze e per il knowledge management
- di un piano dello sviluppo del personale
- di eventuali ulteriori ambiti di intervento connessi allo sviluppo della people value.

Supporto specialistico organizzativo in materia di change management

Il servizio richiesto consiste nel supporto per le attività inerenti al *change management* con analisi dell'intero contesto organizzativo e valutazione dei ruoli.

Il servizio istituzionale reso da Sogei comporta necessariamente la capacità dell'organizzazione di rispondere ed



adeguarsi all'evoluzione del contesto di riferimento che sia normativo, tecnologico, economico o istituzionale, ne deriva la necessità di un adeguato supporto in materia di *change management* che deve tradursi nella capacità di:

- supportare l'azienda nell'individuazione degli impatti derivanti dalle evoluzioni del contesto come sopra rappresentato e dagli eventuali interventi posti in atto predisponendo il piano di *change management*;
- progettare e realizzare l'insieme di interventi di comunicazione destinati a tutti i soggetti impattati dalle misure di *change management*, volti a diffondere le nuove logiche operative o a ridurre le barriere al cambiamento;

con la finalità di massimizzare i benefici e minimizzare i rischi connessi alle innovazioni introdotte.

Tale esigenza si manifesta, in particolare, sia in riferimento ai nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale potenzialmente adottati, sia in riferimento alle strategie di *Digital Transformation* delineate.

#### Supporto alla Digital transformation

Sogei ha intrapreso un percorso di *Digital transformation* aziendale per la definizione di un nuovo ecosistema digitale della PA coerente con il principio del *digital first*. A tal fine, già a partire dal 2016, è stato avviato un progetto di *Digital Workplace* per accelerare le attività di digitalizzazione dei processi e dei servizi aziendali nell'ottica di semplificazione basata sulla *customer experience* e di attuazione di modelli di lavoro innovativi senza produzione di carta. La realizzazione di tale progetto prevede l'uso di servizi (App, Data, Desktop) su ogni *device* e da ogni luogo, nonché di nuovi strumenti di comunicazione digitale.

Il percorso intrapreso comporta:

- definizione e diffusione delle strategie per la *digital transformation* e del programma di innovazione digitale;
- governo del programma di innovazione digitale;
- monitoraggio di trend, modelli e tecnologie emergenti;
- sperimentazioni di laboratorio di soluzioni digitali innovative.

La trasformazione digitale non è un traguardo, ma un processo continuo e costante che deve portare le aziende e le istituzioni a implementare una vera cultura dell'innovazione, in grado di produrre non solo prodotti e servizi ma anche modelli di business che siano in grado di sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali.

Ne deriva che il supporto richiesto in tale ambito afferisce, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, gli ambiti seguenti:

- Evoluzione della strategia digitale rispetto la strategia IT e il piano industriale aziendale;
- Individuazione, sperimentazione e adozione di modelli, strumenti e metodologie abilitanti la trasformazione digitale aziendale e di indirizzo futuro per il digital IT della PA;
- Predisposizione di Business Model e di Business Plan dei progetti di innovazione digitale;
- Individuazione di trend innovativi di interesse aziendale, anche attraverso benchmark a livello nazionale ed



internazionale;

- Sperimentazione e adozione di modelli per realizzare servizi digitali basati sulla Omni-experience transformation (cliente, cittadino e dipendente) con l'obiettivo di migliorare la fruizione degli stessi e attivare canali di comunicazione snelli con la PA;
- Governance della trasformazione digitale, mediante:
  - la sperimentazione e l'adozione di tecnologie e dei sistemi abilitanti
  - l'integrazione di soluzioni emergenti in ambienti *legacy*
  - *l'information oriented architecture*
- *Digital compliance*
- *Digital workplace*:
  - individuazione e diffusione di nuovi modelli lavorativi,
  - individuazione delle policy a supporto
  - digitalizzazione dei processi
- Modelli e tecnologie di *social enterprise*;
- Modelli e tecnologie di *digital project management*, di pianificazione operativa e strumenti abilitanti;
- Definizione dei Key Digital indicator e Key performance indicator.

### 2.3. Dimensionamento dell'affidamento

Fermo restando che il puntuale dimensionamento dei servizi potrà essere determinato solo a seguito del Verbale di affidamento, come disciplinato nel successivo paragrafo par. 4.3, si indica di seguito il dimensionamento complessivo massimo del servizio.

Lotto	Dimensionamento del servizio per 24 mesi (gg/persona)
Lotto 1 - Supporto in materia di <i>policy</i> aziendali per la gestione, il controllo interno e la sicurezza	3.660,00
Lotto 2 - Supporto in materia di risorse umane, organizzazione e <i>digital transformation</i>	2.145,00
<b>Totale</b>	<b>5.805,00</b>

Per ciascun lotto, l'impegno complessivo per figura professionale risulta così suddiviso:

**Lotto 1**

<b>Figura professionale</b>	<b>Dimensionamento del servizio per 24 mesi (gg/persona)</b>
Manager	492,00
Consulente Senior	1.914,00
Consulente Junior	576,00
Esperto	180,00
Manager legale	100,00
Consulente Senior legale	250,00
Consulente Junior legale	148,00
<b>Totale</b>	<b>3.660,00</b>

**Lotto 2**

<b>Figura professionale</b>	<b>Dimensionamento del servizio per 24 mesi (gg/persona)</b>
Manager	315,00
Consulente Senior	960,00
Consulente Junior	750,00
Esperto	120,00
<b>Totale</b>	<b>2.145,00</b>

Le quantità di gg/persona per singola figura professionale sono stimate. Si precisa che nell'ambito dello svolgimento del servizio e nel limite del corrispettivo previsto per ciascun lotto, si potranno verificare necessità che potrebbero portare a variazioni delle quantità indicate.

La distribuzione dell'impegno potrebbe, peraltro, non essere lineare nell'ambito della durata contrattuale; pertanto, potranno essere previsti periodi a intensità lavorativa variabile in cui il Fornitore dovrà assicurare il pieno supporto a Sogei.



È inoltre richiesta la presenza dello stesso personale per tutta la durata del Contratto, se non diversamente concordato per esigenze particolari, salvo quanto previsto nel successivo par. 3.2.

Le figure professionali proposte dovranno fare riferimento ai profili descritti nel successivo par. 3.1.

### **3. ESECUZIONE DELL’AFFIDAMENTO**

La tipologia del servizio da svolgere e la delicatezza delle materie trattate nei due lotti oggetto dell’affidamento richiedono da parte dell’Aggiudicatario di ciascun lotto una particolare ed assoluta attenzione alla riservatezza. È, inoltre, fatto divieto all’Aggiudicatario di ciascun lotto di utilizzare il presente affidamento quale riferimento per altri incarichi, salvo esplicita autorizzazione.

Nell’ambito di ciascun lotto, le modalità di esecuzione di seguito descritte possono essere modificate e possono essere introdotte nuove modalità, anche in corso d’opera, fermo restando un congruo preavviso all’Aggiudicatario. Inoltre, tali modalità di esecuzione potranno essere congiuntamente riviste, su proposta dell’Aggiudicatario, e potranno essere concordate opportune semplificazioni o variazioni in funzione delle specificità dei singoli interventi.

Sogei si riserva altresì di avvalersi di terzi per il supporto allo svolgimento di attività di propria competenza, fermo restando quanto previsto nell’art. 105 del d.lgs. 50/2016.

#### **3.1. Profili e gruppo di lavoro**

Nell’ambito di ciascun lotto, le figure professionali proposte dovranno essere ricondotte a quelle di seguito descritte, i cui requisiti espressi vanno considerati quali requisiti minimi; in caso di offerte migliorative presentate in sede di offerta tecnica, saranno considerati requisiti minimi quelli offerti.

Sogei, ai fini della verifica dell’esperienza dichiarata in sede di partecipazione, potrà chiedere - e il concorrente si impegna fin da ora a produrre - riferimenti dei committenti cui chiedere riscontro circa l’esperienza dichiarata. Si precisa altresì che la Sogei avrà la facoltà di esaminare, tramite colloquio, le risorse messe a disposizione dall’Aggiudicatario, per verificarne sia le competenze sia la generale idoneità allo svolgimento dei servizi richiesti, ed eventualmente chiederne la sostituzione.

Le figure professionali di “Manager” e “Consulente Senior” verranno individuate dall’Aggiudicatario in sede di stipula, mentre le altre figure verranno individuate nel Verbale di avvio dell’esecuzione del Contratto, in sede di incontro di kick-off, unitamente alla consegna dei Curriculum Vitae di tutte le risorse operanti nel servizio (cfr. art. 9 S del Contratto). L’elenco delle risorse potrà essere integrato in relazione alle esigenze del servizio.



## Lotto 1

### **Manager**

#### Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 10 (dieci) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 7 (sette) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti relativi all'ambito di intervento seguito, ad esclusione dell'ambito L. 190/2012, rispetto al quale si richiedono 5 anni di cui almeno 4 (quattro) anni di provata esperienza nella specifica funzione di Manager.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che, a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia fiscale, civilistica e contabile;
- in materia di sicurezza e *privacy*;
- in materia di *Risk management*;
- in materia di D.lgs 231/2001 e ss.mm. e ii. e L. 190/2012 e ss.mm. e ii.;
- in materia di *Regulatory Governance* ed Etica e di metodologie di *assessment di compliance*;
- in materia di supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

Sono, infine, richieste, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa, competenze sia su temi di Program Management e Project Management, sia competenze ed esperienze maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

#### **Il ruolo di responsabile di progetto deve essere ricoperto da una figura con profilo Manager.**

Si precisa che le figure di Manager che opereranno **nell'ambito del supporto al Dirigente preposto**, dovranno aver diretto almeno 10 progetti relativi all'applicazione della legge 262/2005.

Si precisa che le figure di Manager che opereranno **nell'ambito del D.lgs. 231/2001 e L. 190/2012**, dovranno avere esperienza presso almeno 4 distinti enti pubblici e/o società in controllo/a partecipazione pubblica.

Per quanto attiene i servizi da prestare, secondo richieste avanzate di volta in volta, le competenze del Manager individuato in ordine alla prestazione di supporto specialistico per la "compliance integrata" sono richieste competenze ed esperienze in merito all'applicazione, in organizzazioni complesse, dei processi e metodologie inerenti riferiti a società controllate dalla Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei, non riferite a realtà bancarie, di intermediazione finanziaria o di servizi di investimento.





#### Ruolo:

- è responsabile di ogni singolo servizio di supporto specialistico, del rispetto dei termini, delle tempistiche e degli standard di qualità, nonché del raggiungimento degli obiettivi demandati al servizio oggetto dell'affidamento;
- garantisce la supervisione delle attività di cui ha la responsabilità e assicura in prima persona la risoluzione degli aspetti di maggiore complessità, sia dal punto di vista metodologico che gestionale;
- garantisce la coerenza e l'allineamento tra tutti gli interventi in esecuzione presso Sogei;
- costituisce l'interlocutore principale con Sogei per conto dell'Aggiudicatario, per tutti gli aspetti di carattere contrattuale/amministrativo, e garantisce la coerenza e il coordinamento dell'intero team di lavoro, assicurando piena coerenza con le linee strategiche e con gli obiettivi definiti;
- assicura il commitment delle risorse, garantendo la flessibilità del team di lavoro;
- assicura il monitoraggio delle iniziative in corso, garantendo l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali, facendosi portatore delle problematiche rilevate nell'esecuzione dei progetti, proponendo soluzioni ed intraprendendo le necessarie azioni correttive.

#### **Consulente Senior**

##### Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 6 (sei) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 3 (tre) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti relativi all'ambito di intervento seguito.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia fiscale, civilistica e contabile;
- in materia di sicurezza e *privacy*;
- in materia di *Risk management*;
- in materia di D.lgs 231/2001 e ss.mm.;
- in materia di *Regulatory Governance* ed Etica;
- in materia di supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

Sono, infine, richieste, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa, competenze sia su temi di Program Management e Project Management, sia competenze ed esperienze maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Si precisa che le figure di Consulente Senior che opereranno **nell'ambito del supporto al Dirigente preposto**,



dovranno aver condotto almeno 8 progetti relativi all'applicazione della legge 262/2005.

Si precisa che le figure di Consulente Senior che opereranno **nell'ambito del D.lgs. 231/2001**, dovranno avere esperienza presso almeno 2 distinti enti pubblici e/o società in controllo/a partecipazione pubblica.

Per quanto attiene i servizi da prestare, secondo richieste avanzate di volta in volta, le competenze richieste del Consulente Senior, individuato in ordine alla prestazione di supporto specialistico per la "compliance integrata", sono relative all'applicazione di processi e metodologie riferiti a società controllate dalla Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei, non riferite a realtà bancarie, di intermediazione finanziaria o di servizi di investimento.

Ruolo:

- garantisce la corretta esecuzione delle attività di progetto a lui assegnate, curandone sia gli aspetti tecnici che gestionali;
- risolve in autonomia le problematiche di processo e organizzative che rileva durante l'esecuzione delle attività affidate, allineandosi costantemente con il committente;
- è in grado di promuovere il lavoro di team e cura la produzione dei documenti richiesti, nei tempi stabiliti.

**Consulente Junior**

Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 3 (tre) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 2 (due) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti di relativi all'ambito di intervento seguito.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia fiscale, civilistica e contabile;
- in materia di sicurezza e *privacy*;
- in materia di *Risk management*;
- in materia di *Regulatory Governance* ed Etica;
- in materia di supporto al Dirigente preposto (L. 262/05).

Sono, infine, richieste cumulativamente, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa:

- conoscenza di metodologie e strumenti per la pianificazione delle attività, gestione dello stato avanzamento



lavori e consuntivazione delle attività;

- piena padronanza dei principali strumenti di lavoro utilizzati (ed in particolare del pacchetto MS Office);
- competenze ed esperienza maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Si precisa che le figure di Consulente Junior che opereranno **nell'ambito del supporto al Dirigente preposto**, dovranno avere competenze in ambito risk management e IT, in particolare:

- le figure con esperienza di "risk", devono avere competenze in tema di rilevazione mappatura e test dei processi amministrativi/contabili. Devono aver partecipato ad almeno 6 progetti di realizzazione di test PLC e CLC ex L. 262/2005;
- le figure con esperienza "IT", devono avere specifiche competenze in tema di rilevazione, mappatura e test delle piattaforme di interfaccia per la valutazione del corretto e completo trasferimento di dati finanziari rilevanti tra sistemi sender e target. Devono aver partecipato ad almeno 6 progetti di realizzazione test IT General control ex L. 262/2005.

Ruolo:

- contribuisce alla corretta esecuzione delle attività di progetto in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti;
- assicura e produce in autonomia la documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione delle attività e gli output eventuali.

**Esperto**

Profilo

Profilo con almeno 10 (dieci) anni di provata esperienza in una delle materie di seguito indicate, relative agli ambiti di intervento ricompresi nel Lotto 1:

- materia fiscale, civilistica e contabile;
- sicurezza e *privacy*;
- *Risk management*;
- *Regulatory Governance* ed Etica;
- supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

Sono, altresì, richieste, in relazione alla tipologia di servizi su cui verrà impiegata la risorsa, competenze ed esperienze maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Ruolo:



- contribuisce all'espletamento dei *task* assegnati al gruppo di lavoro attraverso l'apporto del proprio *know-how* e delle proprie competenze tecnico/professionali e mediante il rilascio di pareri, relazioni e note tecniche;
- elabora analisi di settore/tematiche, quadri di riferimento, metodologie e soluzioni migliorative e/o innovative in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati;
- garantisce l'analisi ed il conseguente adeguamento normativo dei processi e delle procedure adottati da Sogei in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati.

### ***Manager legale***

#### Profilo

Laureato in giurisprudenza con anzianità lavorativa di almeno 12 (dodici) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento). In funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono altresì richiesti almeno 10 (dieci) anni di esperienza specifica relativa all'ambito di intervento seguito, ad esclusione dell'ambito del L. 190/2012, rispetto al quale si richiedono 5 anni di esperienza nel supporto legale ad enti pubblici e/o società in controllo/a partecipazione pubblica, maturati presso almeno 4 distinte aziende/enti.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- materia fiscale, civilistica e contabile;
- sicurezza e *privacy*;
- *Risk management*;
- materia di D.Lgs. 231/2001 e ss.mm. e ii. e L. 190/2012 e ss.mm. e ii.;
- *Regulatory Governance* ed Etica;
- supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

#### Ruolo:

- garantisce la pianificazione delle attività richieste da Sogei per l'ambito di competenza, assicurando piena coerenza con le linee strategiche definite in accordo con Sogei e la corretta esecuzione dei servizi contrattuali in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze ed esperienze nel rispetto di quanto stabilito nel Verbale di affidamento;
- garantisce l'analisi ed il conseguente adeguamento normativo dei processi e delle procedure adottati da Sogei in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati.

### ***Consulente legale senior***



### Profilo

Laureato in giurisprudenza con anzianità lavorativa di almeno 6 (sei) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento). In funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono altresì richiesti almeno 4 (quattro) anni di esperienza specifica relativa all'ambito di intervento seguito.

Si precisa che le figure di Consulente legale senior che opereranno **nell'ambito del D.gs. 231/2001 e L. 190/2012**, dovranno avere maturato specifica esperienza presso almeno 4 distinti enti pubblici e/o società in controllo/a partecipazione pubblica.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- materia fiscale, civilistica e contabile;
- sicurezza e *privacy*;
- *Risk management*;
- materia di D.Lgs. 231/2001 e ss.mm. e ii. e L. 190/2012 e ss.mm. e ii.;
- *Regulatory Governance* ed Etica;
- supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

### Ruolo:

- gestisce in autonomia le problematiche rilevate nell'erogazione del supporto. In riferimento all'ambito di competenza, è in grado di rapportarsi con gli utenti Sogei e di supervisionare l'operato dei Consulenti junior;
- supporta il responsabile di progetto nell'attività di individuazione di eventuali criticità e di azioni di miglioramento da porre in essere;
- garantisce l'analisi ed il conseguente adeguamento normativo dei processi e delle procedure adottati da Sogei in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati.

### ***Consulente legale junior***

### Profilo

Laureato in giurisprudenza con anzianità lavorativa di almeno 2 (due) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento). In funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, è altresì richiesto almeno 1 (un) anno di esperienza specifica relativa all'ambito di intervento seguito.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 1, sono richieste risorse che a



seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- materia fiscale, civilistica e contabile;
- sicurezza e *privacy*;
- *Risk management*;
- *Regulatory Governance* ed Etica;
- supporto al Dirigente preposto (L. 262/05 e ss.mm. e ii.).

Ruolo:

- contribuisce alla corretta esecuzione delle attività contrattuali in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto di quanto stabilito nel Verbale di affidamento;
- produce la documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione del servizio;
- garantisce l'analisi ed il conseguente adeguamento normativo dei processi e delle procedure adottati da Sogei in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati.

**Lotto 2**

***Manager***

Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 10 (dieci) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 7 (sette) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti relativi all'ambito di intervento seguito ed almeno 4 (quattro) anni di provata esperienza nella specifica funzione di Manager.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 2, sono richieste risorse che, a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia di *compensation e benefit*;
- in materia di definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (*people value*);
- in materia di *change management*;
- in materia di *digital transformation*.

**Il ruolo di responsabile di progetto deve essere ricoperto da una figura con profilo Manager.**

Sono, infine, richieste, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa, competenze sia su temi



di Program Management e Project Management, sia competenze ed esperienze maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Ruolo:

- è responsabile di ogni singola attività di supporto specialistico, del rispetto dei termini, delle tempistiche e degli standard di qualità, nonché del raggiungimento degli obiettivi demandati al servizio oggetto dell'affidamento;
- garantisce la coerenza e l'allineamento tra tutti gli interventi in esecuzione presso Sogei;
- costituisce l'interlocutore principale con Sogei per conto dell'Aggiudicatario, per tutti gli aspetti di carattere contrattuale/amministrativo, e garantisce la coerenza e il coordinamento dell'intero team di lavoro, assicurando piena coerenza con le linee strategiche e con gli obiettivi definiti;
- assicura il commitment delle risorse, garantendo la flessibilità del team di lavoro;
- assicura il monitoraggio delle iniziative in corso, garantendo l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali, facendosi portatore delle problematiche rilevate nell'esecuzione dei progetti, proponendo soluzioni ed intraprendendo le necessarie azioni correttive.

**Consulente Senior**

Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 6 (sei) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 3 (tre) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti relativi all'ambito di intervento seguito.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 2, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia di *compensation e benefit*;
- in materia di definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (*people value*);
- in materia di *change management*;
- in materia di *digital transformation*.

Sono, infine, richieste, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa, competenze sia su temi di Program Management e Project Management, sia competenze ed esperienze maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Ruolo:

- garantisce la corretta esecuzione delle attività di progetto a lui assegnate, curandone sia gli aspetti tecnici che



gestionali;

- risolve in autonomia le problematiche di processo e organizzative che rileva durante l'esecuzione delle attività affidate, allineandosi costantemente con il committente;
- è in grado di promuovere il lavoro di team e cura la produzione dei documenti richiesti, nei tempi stabiliti.

### **Consulente Junior**

#### Profilo

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 3 (tre) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 2 (due) anni di provata esperienza nella conduzione e gestione di progetti relativi all'ambito di intervento seguito.

Pertanto, in funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti nel Lotto 2, sono richieste risorse che a seconda della linea di attività di volta in volta attivata, siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze:

- in materia di *compensation e benefit*;
- in materia di definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (*people value*);
- in materia di *change management*;
- in materia di *digital transformation*.

Sono, infine, richieste, cumulativamente, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa:

- conoscenza di metodologie e strumenti per la pianificazione delle attività, gestione dello stato avanzamento lavori e consuntivazione delle attività;
- piena padronanza dei principali strumenti di lavoro utilizzati (ed in particolare del pacchetto MS Office);
- competenze ed esperienza maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

#### Ruolo:

- contribuisce alla corretta esecuzione delle attività di progetto in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti;
- produce la documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione delle attività.

### **Esperto**

#### Profilo

Profilo con almeno 10 (dieci) anni di provata esperienza in una delle materie di seguito indicate, relative agli ambiti di





intervento ricompresi nel Lotto 2:

- *compensation e benefit*;
- definizione di nuovi modelli di sviluppo e gestione del personale (*people value*);
- *change management*;
- *digital transformation*.

Sono, altresì, richieste, in relazione alla tipologia di servizio su cui verrà impiegata la risorsa, competenze ed esperienza maturate nell'ambito di progetti a supporto della Pubblica Amministrazione italiana e/o di organizzazioni assimilabili per dimensioni e tipologia a Sogei.

Ruolo:

- contribuisce all'espletamento dei *task* assegnati al gruppo di lavoro attraverso l'apporto del proprio *know-how* e delle proprie competenze tecnico/professionali e mediante il rilascio di pareri, relazioni e note tecniche;
- elabora analisi di settore/tematiche, quadri di riferimento, metodologie e soluzioni migliorative e/o innovative in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati;
- garantisce l'analisi ed il conseguente adeguamento normativo dei processi e delle procedure adottati da Sogei in ordine ad ambiti specifici tra quelli sopra indicati.

### **3.2. Impiego delle risorse**

Nell'ambito di ciascun lotto, l'Aggiudicatario garantisce che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi oggetto dell'affidamento, sia in fase di presa in carico dei servizi sia durante l'affidamento stesso, anche in caso d'integrazioni e/o sostituzioni, rispondono ai requisiti minimi espressi dal presente Capitolato e/o migliorativi eventualmente offerti in sede di Offerta tecnica.

Le risorse afferenti i profili richiesti, nel rispetto dei requisiti minimi definiti e/o migliorativi eventualmente offerti in sede di Offerta tecnica, verranno individuate e presentate a Sogei, secondo le modalità e tempistiche indicate nel precedente par. 3.1 e nell'art. 9 S del Contratto. Eventuali variazioni del personale sono disciplinate dal richiamato articolo del Contratto.

### **3.3. Modalità di esecuzione dei servizi**

Nell'ambito di ciascun lotto, i servizi potranno essere erogati in modalità "continuativa", in modalità "progettuale" e in modalità "puntuale", secondo quanto indicato nello specifico Verbale di affidamento (par. 4.3).

La modalità "continuativa" (cosiddetta "a consumo") presuppone l'erogazione del servizio per un periodo convenuto, a decorrere dall'attivazione dello stesso, come definita nel Verbale di affidamento. La regolamentazione (pianificazione e riepilogo delle risorse impegnate) è in giorni/persona con modalità a tempo e spesa, in base alle



risorse effettivamente impegnate, secondo un effort complessivo che in ogni caso non potrà essere superiore a quanto previsto dal Verbale di affidamento.

La modalità "progettuale" (cosiddetta a "corpo") prevede, invece, che gli interventi siano eseguiti mediante il rilascio di un prodotto/output finale, secondo quanto rappresentato nel Verbale di affidamento e, ove richiesto, nello specifico Piano di Intervento (cfr. par. 4.3). Il calcolo del corrispettivo degli interventi da eseguirsi in tale modalità si baserà sul dimensionamento in giorni/persona valorizzato alle tariffe aggiudicate, commisurato all'impegno definito *ex ante* delle risorse che saranno impiegate. Il costo dell'intervento così definito, rispondente a quanto previsto nello specifico Verbale di affidamento, è da considerarsi fisso e invariabile, salvo eventi eccezionali.

La modalità "puntuale" (cosiddetta "a evento"), è finalizzata a consentire a Sogei di richiedere interventi non già pianificabili all'inizio dell'affidamento e caratterizzati da breve durata e *effort* non superiore a 5 giorni/persona. Come per la modalità "continuativa", la rendicontazione è in giorni/persona con modalità a tempo e spesa, in base alle risorse effettivamente impegnate che in ogni caso non potranno essere superiori alla quantità previste. Come descritto al par. 4.3, l'iter di esecuzione di tali tipologie di interventi sarà gestito in maniera semplificata.

Per il dimensionamento degli interventi/affidamenti relativi ad attestazioni aventi rilevanza fiscale (a titolo esemplificativo e non esaustivo, certificazione dei crediti fiscali in dichiarazioni, cosiddetto "visto di conformità") e a certificazioni di eventuali spese sostenute per fruire di crediti d'imposta, potrà essere utilizzata la modalità di esecuzione "progettuale" secondo le modalità più sopra delineate.

Si precisa che non è previsto alcun onere aggiuntivo per la committente, derivante dalla fruizione di strumenti/applicativi/banche dati/servizi da parte dell'Aggiudicatario, ove connaturato al servizio richiesto.

### **3.4. Affiancamento di inizio attività**

Nell'ambito di ciascun lotto, a partire dalla data di avvio dell'esecuzione del Contratto, è data facoltà alla Committente di richiedere all'Aggiudicatario un periodo finalizzato alla presa in carico delle attività di progetto mediante affiancamento al personale Sogei ovvero ad altri soggetti da quest'ultima indicati, per la conoscenza dettagliata delle attività. L'individuazione di tale periodo sarà oggetto di indicazione da parte di Sogei.

Il periodo di affiancamento, fino ad un massimo di 20 gg/persona, è a totale carico del fornitore; per eventuali ulteriori periodi di affiancamento saranno applicate le medesime tariffe giornaliere, per figura professionale, applicate per lo svolgimento dei servizi contrattuali.

### **3.5. Trasferimento del know how**

L'Aggiudicatario si impegna, altresì, ora per allora, a fornire, negli ultimi due mesi di efficacia del contratto, ovvero alla scadenza di un singolo intervento, ovvero nel caso di cessazione anticipata del rapporto contrattuale, il personale



necessario al trasferimento del know-how e delle competenze a personale della Committente o a terzi da questa designati, nei limiti previsti dal presente Capitolato.

Tale affiancamento, che potrà avere una durata massima di 20 (venti) giorni lavorativi, sarà organizzato secondo modalità da concordare e potrà prevedere sessioni riassuntive, sessioni di lavoro congiunto, presentazioni, etc.

Si precisa che durante tale attività di affiancamento non verrà riconosciuto alcun corrispettivo.

L'affiancamento non potrà eccedere l'impegno globale di 30 (trenta) giorni/persona per ciascun lotto.

In ogni caso, al termine dei servizi contrattuali, l'Aggiudicatario dovrà effettuare la consegna finale a Sogei di tutta la documentazione prodotta nel corso dell'affidamento.

### **3.6. Standard e strumenti**

Nell'ambito di ciascun lotto, la documentazione proposta in esecuzione dell'affidamento dovrà essere prodotta in conformità agli standard documentali eventualmente forniti da Sogei all'avvio dell'affidamento.

Nuovi standard dei documenti o modifiche a quelli forniti all'avvio dell'affidamento potranno essere emessi anche durante il corso dell'affidamento, dandone congruo preavviso all'Aggiudicatario. Tali nuove indicazioni dovranno essere adottate per tutte le nuove attività, mentre verranno concordate le eventuali modalità di transizione per le attività in corso.

Il personale preposto all'esecuzione dei servizi dovrà essere dotato di un proprio personal computer e relativo software, comprensivo di un antivirus aggiornato. È fatto divieto di utilizzare le stazioni di lavoro per il collegamento alla rete interna delle sedi Sogei contemporaneamente al collegamento via modem a internet o alla rete esterna. Il collegamento a Internet sarà permesso o da postazioni di lavoro individuate e messe a disposizione da Sogei o tramite server proxy definito dalla stessa.

La documentazione prodotta in esecuzione dell'affidamento dovrà essere compatibile con le più diffuse suite di produttività individuale (es. OpenOffice, MS Office) e con i principali applicativi (es. Microsoft Project, Business Object, Adobe Acrobat). L'utilizzo di ogni altro strumento dovrà essere preventivamente concordato con i referenti contrattuali di Sogei.

I componenti del gruppo di lavoro dovranno inoltre possedere competenze specifiche sui software informatici gestionali più diffusi (banche dati, analisi dati ed office automation). Resta ferma la facoltà di variare o di introdurre nuovi strumenti anche durante il corso dell'affidamento, dandone congruo preavviso all'Aggiudicatario.

### **3.7. Trasferte e luogo di lavoro**

Nell'ambito di ciascun lotto, i servizi oggetto del presente affidamento saranno svolte presso le sedi Sogei e presso la



sede dell'Aggiudicatario. Sogei si riserva di richiedere, in via eccezionale, la partecipazione a riunioni di lavoro presso altre sedi.

Sono a carico dell'Aggiudicatario, intendendosi ricomprese nei corrispettivi, le spese di trasferta relative alle attività e agli adempimenti occorrenti all'integrale esecuzione di tutti i servizi oggetto del contratto.

#### **4. GESTIONE DELL'AFFIDAMENTO**

I servizi si articoleranno in singoli affidamenti, che, in relazione alle esigenze di Sogei, potranno prevedere il conseguimento di uno o più obiettivi. Ciascun servizio verrà affidato di volta in volta formalmente al Fornitore tramite un apposito "Verbale di Affidamento", secondo le modalità definite nel successivo par. 4.3.

Al termine del singolo affidamento e nei tempi previsti dal Verbale di Affidamento, il Fornitore dovrà consegnare, secondo le modalità di cui al successivo par. 4.5, nonché conformemente agli standard aziendali Sogei, i prodotti previsti dall'affidamento.

##### **4.1. Affidamento: generalità**

Gli affidamenti delle attività relative ai servizi oggetto della presente fornitura possono essere effettuati in tre modalità di esecuzione, secondo quanto indicato al precedente par. 3.3:

- affidamenti in modalità "continuativa" (cosiddetta "a consumo");
- affidamenti in modalità "progettuale" (cosiddetta a "corpo");
- affidamenti in modalità "puntuale" (cosiddetta "a evento").

##### **4.2. Affidamento: modalità di esecuzione**

Ogni intervento/affidamento verrà richiesto da Sogei all'Aggiudicatario attraverso una comunicazione scritta o eventuale incontro di kick-off. L'Aggiudicatario, entro **3 (tre) giorni lavorativi** o nei termini concordati, formulerà una "**Proposta di intervento**" contenente le informazioni necessarie alla definizione del servizio.

Sogei potrà formulare osservazioni e richiedere modifiche alla proposta di intervento; in tale caso l'Aggiudicatario dovrà effettuare ottemperare alle richieste entro **3 (tre) giorni lavorativi**.

La proposta, se condivisa da Sogei, comporterà l'avvio del servizio e l'emissione del Verbale di affidamento per la gestione tecnica del servizio.

Nel caso di servizi continuativi prolungati nel tempo, di norma saranno emessi più Verbali di affidamento per consentire la verifica di conformità e la conseguente fatturazione con maggiore frequenza.



Per i servizi in modalità puntuale, l'affidamento sarà effettuato con una mail contenente la descrizione sintetica del servizio richiesto e l'indicazione dell'effort in giorni/persona. Per la gestione tecnica degli affidamenti in tale modalità, mensilmente sarà prodotto un verbale di affidamento riepilogativo.

Sogei metterà disposizione del Fornitore tutta la documentazione necessaria, fornendogli altresì tutte le ulteriori informazioni necessarie allo svolgimento del servizio, secondo le modalità e mediante l'utilizzo degli strumenti ritenuti più idonei.

Nel caso in cui Sogei richieda modifiche ai contenuti dell'affidamento, si potrà procedere ad una variazione degli stessi; la modifica in corso d'opera potrà comportare la ridefinizione delle caratteristiche dell'intervento e una diversa stima del costo dell'intervento. Le modifiche dovranno essere approvate da Sogei.

#### **4.3. Affidamento: documenti di gestione**

Nell'ambito di ciascun lotto, è richiesto all'Aggiudicatario il rilascio dei seguenti documenti:

- Una sola volta, prima dell'avvio dei servizi:
  - Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto;
- Per ogni verbale di affidamento:
  - Proposta di intervento
  - Piano di intervento (solo se richiesto da Sogei)
  - Stato avanzamento lavori (solo se richiesto da Sogei)
- Periodicamente:
  - Rapporto degli indicatori di qualità.

##### *Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto*

Nell'ambito di ciascun lotto, l'Aggiudicatario si impegna a prendere parte ad un **incontro di kick-off** (cfr. art. 8 comma 2 del Contratto). L'eventuale ritardo verrà valutato ai fini dell'applicazione della penale di cui all'art. 12 S. Al termine dell'incontro di kick-off l'Aggiudicatario è tenuto a redigere, in contraddittorio con Sogei, il Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto.

<b>Contenuto del documento</b>
Il Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto rappresenta il documento con il quale l'Aggiudicatario prende formalmente in carico l'esecuzione dei servizi richiesti per la durata del Contratto.
Il Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto deve prevedere le seguenti sezioni:



- Sezione 1: Attestazione della presa in carico del servizio;
- Sezione 2: Organizzazione del Fornitore, comprensiva dei nominativi dei referenti per singolo ambito ed eventuale elenco dei nominativi del gruppo di lavoro.

**Modalità di approvazione da parte di Sogei**

Il Verbale di avvio dell'esecuzione del contratto deve essere redatto in contraddittorio tra l'Aggiudicatario e Sogei

*Proposta di intervento (quando richiesto)***Contenuto del documento**

Il dettaglio delle dimensioni e delle caratteristiche dei singoli interventi sarà documentato nella specifica Proposta di intervento, formulata dall'Aggiudicatario a seguito della comunicazione trasmessa da Sogei o dell'eventuale incontro di kick-off tenuto per lo specifico intervento, e nella documentazione ad esso allegata ove prevista:

- Unità Organizzativa Sogei responsabile dell'intervento/affidamento;
- Responsabile dell'intervento/affidamento per Sogei;
- Responsabile dell'intervento/affidamento per il Fornitore;
- descrizione sommaria dell'intervento/affidamento;
- modalità di esecuzione dell'intervento/affidamento;
- impegno complessivo stimato delle risorse impiegate nell'esecuzione dell'intervento/affidamento (in gg/persona per profilo professionale);
- prodotto/i realizzato/i nell'ambito delle attività dell'intervento/affidamento;
- costo dell'intervento/affidamento, in giorni/persona a consumo o a corpo;
- date di avvio e di completamento dell'intervento/affidamento e relativo piano di intervento ove richiesto da Sogei.

**Termini per la consegna**

La singola Proposta di intervento, da elaborare a seguito della richiesta pervenuta da Sogei attraverso una comunicazione scritta o eventuale incontro di kick-off, dovrà essere trasmessa dall'Aggiudicatario **entro 3 (tre) giorni lavorativi** o nei termini concordati. Qualora Sogei formuli osservazioni e/o richieda modifiche alla proposta di intervento, l'Aggiudicatario dovrà adeguare la propria proposta entro **3 (tre) giorni lavorativi**.

**Modalità di approvazione da parte di Sogei**

La singola Proposta di intervento verrà approvata da Sogei e le informazioni ivi contenute potranno essere utilizzate per l'emissione del Verbale di affidamento..



Verbale di affidamento (a cura di Sogei)

**Contenuto del documento**

Il dettaglio delle dimensioni e delle caratteristiche dei singoli interventi sarà documentato nello specifico Verbale di affidamento e nella documentazione ad esso allegata ove prevista:

- Unità Organizzativa Sogei responsabile dell'intervento/affidamento;
- Responsabile dell'intervento/affidamento per Sogei;
- Responsabile dell'intervento/affidamento per il Fornitore;
- Eventuale riferimento all'ordine di lavoro emesso;
- descrizione sommaria dell'intervento/affidamento e degli output attesi;
- modalità di esecuzione dell'intervento/affidamento;
- impegno complessivo stimato delle risorse impiegate nell'esecuzione dell'intervento/affidamento (in gg/persona per profilo professionale);
- prodotto/i realizzato/i nell'ambito delle attività dell'intervento/affidamento;
- costo dell'intervento/affidamento, in giorni/persona a consumo o a corpo;
- date di avvio e di completamento dell'intervento/affidamento e relativo piano di intervento ove richiesto da Sogei.

Piano di intervento (ove richiesto in sede di definizione della Proposta di intervento)

**Contenuto del documento**

Il Piano di intervento dell'affidamento, il cui formato di redazione definitivo sarà concordato dall'Aggiudicatario con Sogei, dovrà contenere a titolo esemplificativo, le seguenti informazioni:

- Verbale/i di affidamento di riferimento;
- data prevista di avvio dell'intervento/affidamento;
- descrizione sommaria di ogni intervento/affidamento richiesto da Sogei (secondo quanto disposto nel par. 3.3 del presente Capitolato);
- nominativi ed impegno complessivo (stimato e, ove applicabile, suddiviso per fase/attività) delle risorse del gruppo di lavoro previste sugli interventi/affidamenti;
- date d'inizio e fine previste dei singoli interventi/affidamenti;
- eventuali prodotti/output attesi nell'ambito di ciascun intervento/affidamento, con relative date di consegna previste;
- Gantt delle attività.

Si precisa che le date finali dei vari interventi/affidamenti devono essere comprensive anche dell'eventuale tempo di



approvazione dei prodotti.  Nell'esecuzione dei servizi contrattualmente previste l'Aggiudicatario, oltre ad impegnarsi ad osservare l'applicazione degli indicatori di qualità di cui all'art. 12 S del Contratto, dovrà anche rispettare i principi di assicurazione e gestione della qualità.
<b>Termini per la consegna e per i successivi aggiornamenti</b>
Il Piano di intervento dell'affidamento dovrà essere consegnato contestualmente alla consegna del verbale di affidamento.
<b>Modalità di approvazione da parte di Sogei</b>
L'approvazione è contestuale all'approvazione del verbale di affidamento.  Le eventuali osservazioni sugli aggiornamenti del Piano di intervento dell'affidamento e le conseguenti modifiche, saranno comunicate formalmente da Sogei, che potrà assegnare all'Aggiudicatario un termine per eseguire le correzioni.  La presenza di anomalie di gravità tale da impedire lo svolgimento delle attività di verifica interromperà il termine per l'approvazione, che decorrerà <i>ex novo</i> dalla consegna di una versione rivista da parte dell'Aggiudicatario.

Stato di avanzamento lavori (ove richiesto in sede di definizione della Proposta di intervento)

<b>Contenuto del documento</b>
Lo Stato di avanzamento lavori, il cui formato di redazione definitivo sarà concordato dall'Aggiudicatario con Sogei, dovrà contenere a titolo esemplificativo, le seguenti informazioni: <ul style="list-style-type: none"><li>• riferimento dell'intervento/affidamento (es. ID del Verbale di affidamento, Piano di Intervento, denominazione, ecc.)</li><li>• percentuale di avanzamento dei singoli interventi/affidamenti;</li><li>• fase, stato e date d'inizio e fine effettive, dei singoli interventi/affidamenti, con indicazione dei razionali di eventuali ripianificazioni, delle attività significative concluse nel periodo in esame e di quelle significative in corso e/o previste a breve;</li><li>• vincoli/criticità e relative azioni da intraprendere e/o intraprese;</li><li>• eventuali allegati.</li></ul>
<b>Termini per la consegna e per i successivi aggiornamenti</b>
Lo Stato di avanzamento lavori dovrà essere <u>aggiornato con frequenza mensile</u> e dovrà essere trasmesso a Sogei <b><u>entro 7 (sette) giorni lavorativi dalla fine del mese di riferimento</u></b> , salvo diverso termine indicato da Sogei.





Qualora Sogei formalizzi delle osservazioni sullo Stato di avanzamento lavori trasmesso dall'Aggiudicatario, a fronte delle quali occorra apportare variazioni di contenuto allo stesso documento, questo dovrà essere riconsegnato entro **3 (tre) giorni lavorativi** dalla formalizzazione delle osservazioni stesse; il suddetto termine si ripeterà per ogni eventuale ulteriore rilavorazione dello Stato di avanzamento lavori richiesta da Sogei.

#### **Modalità di approvazione da parte di Sogei**

Nell'ambito di ciascun lotto, lo Stato di avanzamento lavori, nei suoi aggiornamenti mensili, sarà approvato da Sogei **entro 7 (sette) giorni lavorativi dalla consegna**, attraverso comunicazione formale, salvo diverso accordo tra Sogei e l'Aggiudicatario. Non è prevista l'approvazione per tacito assenso.

#### **Rapporto degli indicatori di qualità**

##### **Contenuto del documento**

Nell'ambito di ciascun lotto, l'Aggiudicatario è tenuto a rendicontare i risultati della misurazione di tutti gli indicatori di qualità per tutta la durata contrattuale attraverso la predisposizione di un Rapporto degli indicatori di qualità.

Il Rapporto degli indicatori di qualità costituisce il riferimento per la valutazione del rispetto dei requisiti di qualità al fine dell'applicazione delle penali (previste nell'art. 12 S dell'Allegato 4 – Schema di Contratto – Condizioni Speciali).

Nel caso in cui l'Aggiudicatario produca, in sede di offerta, dei valori soglia migliorativi rispetto a quelli indicati nel par. 4.6, tale nuovo profilo di qualità potrà, a discrezione di Sogei, essere assunto come base di riferimento per il Rapporto degli indicatori di qualità della fornitura. A tale proposito l'Aggiudicatario dovrà indicare strumenti e tecniche di misura utilizzabili dall'Amministrazione per verificare il rispetto di tali valori soglia migliorativi.

Durante l'intero periodo contrattuale ciascun indicatore di qualità potrà essere riesaminato su richiesta di Sogei e/o dell'Aggiudicatario; il riesame potrà derivare da nuovi strumenti di misurazione non disponibili alla data di stipula del Contratto e/o dall'adeguamento delle metodiche atte alla rilevazione dei singoli indicatori di qualità che sono risultate non efficaci.

##### **Termini per la consegna**

Il Rapporto degli indicatori di qualità dovrà essere aggiornato con frequenza mensile e dovrà essere **trasmesso a Sogei entro 7 giorni lavorativi dalla fine del mese di riferimento**.

Qualora Sogei formalizzi delle osservazioni sul Rapporto degli indicatori di qualità trasmesso dall'Aggiudicatario, a fronte delle quali occorra apportare variazioni di contenuto allo stesso documento, questo dovrà essere riconsegnato **entro 3 giorni lavorativi** dalla formalizzazione delle osservazioni stesse; il suddetto termine si ripeterà per ogni eventuale ulteriore rilavorazione del Rapporto degli indicatori di qualità richiesta da Sogei.



#### Modalità di approvazione da parte di Sogei

Nell'ambito di ciascun lotto, il Rapporto degli indicatori di qualità sarà approvato da Sogei **entro 7 (sette) giorni lavorativi dalla consegna**, attraverso comunicazione formale, salvo diverso accordo tra Sogei e l'Aggiudicatario. **Non è prevista l'approvazione per tacito assenso.**

Le eventuali osservazioni sui contenuti del Piano di intervento e le conseguenti modifiche, saranno comunicate formalmente da Sogei, che potrà assegnare all'Aggiudicatario un termine per eseguire le correzioni diverso dal termine di giorni solari sopra indicato.

La presenza di anomalie di gravità tale da impedire lo svolgimento delle attività di verifica interromperà il termine per l'approvazione, che decorrerà *ex novo* dalla consegna di una versione rivista da parte dell'Aggiudicatario.

#### Dichiarazione delle prestazioni rese

##### Contenuto del documento

Il Rendiconto è prodotto in automatico da Sogei sulla base dei dati trasmessi dal Fornitore mensilmente sull'impiego delle risorse in affidamenti in modalità "continuativa" e "puntuale", e contiene:

- l'elenco nominativo del personale impiegato dall'Aggiudicatario con l'indicazione del profilo;
- il dettaglio dei giorni o frazioni di giorno impiegati da ciascuna risorsa per ogni intervento/servizio svolto.

##### Termini per la consegna

I dati devono essere trasmessi **con frequenza mensile a Sogei entro 3 (tre) giorni solari dalla fine del mese di riferimento.**

**Tutte le modifiche e gli aggiornamenti apportati ai documenti sopra indicati, non comporteranno, in alcun caso, oneri aggiuntivi per Sogei.**

#### **4.4. Affidamento: consuntivazione dei servizi svolti**

Per i servizi affidati in modalità "continuativa" e "puntuale", ai fini della produzione della "*Dichiarazione delle prestazioni rese*", il Fornitore deve trasmettere mensilmente a Sogei il dettaglio delle informazioni inerenti i servizi erogati **entro 3 (tre) giorni lavorativi** del mese successivo a quello in cui le attività sono state svolte, riepilogando il numero di giorni-persona effettivamente erogati in misura non superiore al numero massimo di giorni persona, per ciascuna delle figure professionali previste, indicato nel verbale di affidamento. Tale trasmissione deve essere effettuata mediante l'applicazione fornita da Sogei su CD ROM all'atto della stipula.



La Dichiarazione delle Prestazioni Rese (DPR) è il documento, prodotto in automatico a partire dai dati trasmessi dal Fornitore ed approvati dal responsabile della U.O. che ha richiesto il servizio, che viene sottoscritto dallo stesso responsabile, solo a conclusione positiva del servizio affidato.

Per i servizi affidati con modalità “a corpo”, la consuntivazione è correlata agli output programmati secondo quanto riportato nei Verbali di Affidamento e relativi eventuali allegati.

Sogei si riserva di implementare altri metodi di rendicontazione delle prestazioni al fine di rendere più efficiente il servizio.

#### **4.5. Modalità di consegna dei documenti di gestione dell'affidamento**

Nell'ambito di ciascun lotto, tutta la documentazione dovrà essere prodotta in formato elettronico, anche nel formato sorgente dei singoli tool utilizzati e, se richiesto, su CD/DVD non riscrivibili e in formato cartaceo.

Tutti i prodotti consegnati su CD/DVD o in via telematica dovranno essere esenti da virus.

La consegna dovrà avvenire tramite posta elettronica, agli indirizzi che saranno indicati dall'Amministrazione o con altre modalità che Sogei si riserva di comunicare all'atto della stipula o successivamente alla stessa. Nel caso in cui la documentazione sia richiesta su CD/DVD, questi ultimi dovranno essere accompagnati dalla lettera di consegna. La data di invio tramite posta elettronica e della lettera di consegna saranno le date utilizzate ai fini del calcolo degli indicatori di qualità di cui al successivo par. 4.6, per l'applicazione delle penali di cui all'art. 12 S del Contratto.

Sogei si riserva di implementare altri metodi di rendicontazione delle prestazioni al fine di rendere più efficiente il servizio. In particolare Sogei chiederà alla Società di utilizzare il “portale di governo della fornitura”, messo a disposizione dalla Sogei, strumento di ausilio per la rendicontazione dei servizi e lo scambio della documentazione amministrativa che ha lo scopo di facilitare la verifica e la gestione degli affidamenti, individuare tempestivamente eventuali criticità per cercare di anticipare la gestione degli scostamenti, verificare l'andamento dei livelli di servizio ecc.

L'accesso avverrà via web e prevedrà diversi livelli autorizzativi, anche per la Società.

#### **4.6. Indicatori di qualità per l'applicazione delle penali**

Nell'ambito dell'affidamento sono definiti specifici “indicatori di qualità” cui è legata, nel caso di superamento del valore soglia, l'applicazione di penali.

##### **IQ01A – Sostituzione del personale su richiesta di Sogei (Lotto 1)**

Con questo indicatore si misurano il numero di risorse sostituite, in quanto ritenute non adeguate da Sogei.



<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse sostituite, poiché ritenute non adeguate da Sogei.		
<b>Unità di misura</b>	Risorsa sostituita	<b>Fonte dati</b>	E-mail, lettere, verbali
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero risorse sostituite per ogni semestre della fornitura su richiesta di Sogei ( <i>Nris_in<sub>MANAGER</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.SENIOR</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.JUNIOR</sub></i> , <i>Nris_in<sub>MANAGER_LEG</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.SENIOR_LEG</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.JUNIOR_LEG</sub></i> , <i>Nris_in<sub>ESPERTO</sub></i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ01A = 2 * Nris\_in_{MANAGER} + Nris\_in_{C.SENIOR} + Nris\_in_{C.JUNIOR} + Nris\_in_{ESPERTO} + 2 * Nris\_in_{MANAGER\_LEG} + Nris\_in_{C.SENIOR\_LEG} + Nris\_in_{C.JUNIOR\_LEG}$		
<b>Valore di soglia</b>	1		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ01A > 1$		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

#### IQ01B – Sostituzione del personale su richiesta di Sogei (Lotto 2)

Con questo indicatore si misurano il numero di risorse sostituite, in quanto ritenute non adeguate da Sogei.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse sostituite, poiché ritenute non adeguate da Sogei.		
<b>Unità di misura</b>	Risorsa sostituita	<b>Fonte dati</b>	E-mail, lettere, verbali
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero risorse sostituite per ogni semestre della fornitura su richiesta di Sogei ( <i>Nris_in<sub>MANAGER</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.SENIOR</sub></i> , <i>Nris_in<sub>C.JUNIOR</sub></i> , <i>Nris_in<sub>ESPERTO</sub></i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ01B = 2 * Nris\_in_{MANAGER} + Nris\_in_{C.SENIOR} + Nris\_in_{C.JUNIOR} + Nris\_in_{ESPERTO}$		
<b>Valore di soglia</b>	1		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ01B > 1$		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

#### IQ02A – Sostituzione del personale su iniziativa dell'Aggiudicatario (Lotto 1)

Con questo indicatore si misurano il numero di risorse sostituite, su iniziativa dell'Aggiudicatario.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse sostituite su iniziativa dell'Aggiudicatario.		
<b>Unità di misura</b>	Risorsa sostituita	<b>Fonte dati</b>	E-mail, lettere, verbali



<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero risorse sostituite per ogni semestre della fornitura su iniziativa dell'Aggiudicatario ( $Nris\_sost_{MANAGER}$ , $Nris\_sost_{C.SENIOR}$ , $Nris\_sost_{C.JUNIOR}$ , $Nris\_sost_{MANAGER\_LEG}$ , $Nris\_sost_{C.SENIOR\_LEG}$ , $Nris\_sost_{C.JUNIOR\_LEG}$ , $Nris\_sost_{ESPERTO}$ )
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ02A = 2 * Nris\_sost_{MANAGER} + Nris\_sost_{C.SENIOR} + Nris\_sost_{C.JUNIOR} + 2 * Nris\_sost_{MANAGER\_LEG} + Nris\_sost_{C.SENIOR\_LEG} + Nris\_sost_{C.JUNIOR\_LEG} + Nris\_sost_{ESPERTO}$
<b>Valore di soglia</b>	1
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ02A > 1$
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito

#### IQ02B – Sostituzione del personale su iniziativa dell'Aggiudicatario (Lotto 2)

Con questo indicatore si misurano il numero di risorse sostituite, su iniziativa dell'Aggiudicatario.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse sostituite su iniziativa dell'Aggiudicatario.		
<b>Unità di misura</b>	Risorsa sostituita	<b>Fonte dati</b>	E-mail, lettere, verbali
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero risorse sostituite per ogni semestre della fornitura su iniziativa dell'Aggiudicatario ( $Nris\_sost_{MANAGER}$ , $Nris\_sost_{C.SENIOR}$ , $Nris\_sost_{C.JUNIOR}$ , $Nris\_sost_{ESPERTO}$ )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ02B = 2 * Nris\_sost_{MANAGER} + Nris\_sost_{C.SENIOR} + Nris\_sost_{C.JUNIOR} + Nris\_sost_{ESPERTO}$		
<b>Valore di soglia</b>	1		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ02B > 1$		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

#### IQ03 – Tempestività nell'inserimento di nuove risorse (Lotti 1 e 2)

Con questo indicatore si misura la tempestività di inserimento di nuove risorse a fronte di picchi di lavoro dichiarati da Sogei.

<b>Aspetto da valutare</b>	Tempo trascorso tra la richiesta di Sogei e l'inserimento della nuova risorsa		
<b>Unità di misura</b>	Giorno lavorativo	<b>Fonte dati</b>	E-mail, verbali, Consuntivo Attività (Rendiconto delle risorse)



<b>Periodo di osservazione</b>	Ad evento
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data della Richiesta di una nuova risorsa da Sogei ( <i>Data_rich_risorsa</i> ) Data di Inserimento della nuova risorsa ( <i>Data_inser_risorsa</i> ) Numero giorni per approvazione della Sogei ( <i>Num_gg_appr_Sogei</i> )
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ03 = Data\_ins\_risorsa - Data\_rich\_risorsa - Num\_gg\_appr\_Sogei$
<b>Valore di soglia</b>	7
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ03 > 7$
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito

#### IQ04 – Disponibilità di risorse aggiuntive entro i termini stabiliti (Lotti 1 e 2)

Con questo indicatore si misura la capacità dell'aggiudicatario di provvedere all'inserimento di risorse aggiuntive nella fornitura a fronte di picchi di lavoro dichiarati da Sogei.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse aggiuntive allocate entro cinque giorni lavorativi dalla richiesta di Sogei per far fronte a picchi di lavoro		
<b>Unità di misura</b>	Risorsa aggiuntiva	<b>Fonte dati</b>	E-mail, verbali, Consuntivo Attività (Rendiconto delle risorse)
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Numero di risorse aggiuntive allocate entro 5 giorni lavorativi dalla richiesta ( <i>Nrisorse_all</i> ) Numero delle risorse aggiuntive richieste nel periodo di rilevazione ( <i>Nrisorse_rich</i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ04 = Nrisorse\_rich - Nrisorse\_all$		
<b>Valore di soglia</b>	0		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ04 > 0$		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

#### IQ05 – Tempestività nella consegna dei prodotti della fornitura (Lotti 1 e 2)

Con questo indicatore si conteggiano i prodotti consegnati nei tempi previsti (da ciascun Verbale di affidamento) rispetto al numero totale di documenti consegnati (secondo quanto disciplinato nel par. 4.3 del presente Capitolato).



<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di prodotti consegnati entro i tempi previsti da ciascun Verbale di affidamento		
<b>Unità di misura</b>	Punto percentuale	<b>Fonte dati</b>	Note di conformità/Stato Avanzamento Lavori (ove previsto)
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		
<b>Dati da rilevare</b>	Numero di prodotti consegnati entro i tempi previsti dai rispettivi Verbali di affidamento ( <i>Nprodotti_neitempi</i> ) Numero totale di prodotti previsti dai rispettivi Verbali di affidamento ( <i>Nprodotti</i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ05 = \frac{Nprodotti\_neitempi}{Nprodotti} * 100$		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: - al punto % per difetto se la prima cifra decimale è < 5 - al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è ≥ 5		
<b>Valore di soglia</b>	95%		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui IQ05 < 95%		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

#### IQ06 – Prodotti consegnati affetti da rilievi critici (Lotti 1 e 2)

Con questo indicatore si misura la quantità di prodotti consegnati, secondo quanto previsto da ciascun Verbale di affidamento (par. 4.3), affetti da rilievi critici; con "rilievi critici" si intendono i rilievi che impediscono l'approvazione finale di un prodotto o la sua fruizione (a titolo esemplificativo e non esaustivo, il non rispetto completo dei requisiti stabiliti nella fase di definizione dell'intervento ovvero la totale mancanza della trattazione di un argomento previsto).

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di prodotti consegnati affetti da rilievi critici.		
<b>Unità di misura</b>	Punto percentuale	<b>Fonte dati</b>	Note di conformità/Stato Avanzamento Lavori (ove previsto)
<b>Periodo di osservazione</b>	Mensile		



<b>Dati da rilevare</b>	Numero di prodotti consegnati/riconsegnati non affetti da rilievi critici ( <i>Nprodotti_no_rc</i> ) Numero di prodotti consegnati/riconsegnati ( <i>Nprodotti</i> ) Vanno considerati tutti i prodotti previsti da ciascun Verbale di affidamento approvato.
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ06 = \frac{Nprodotti\_no\_rc}{Nprodotti} \times 100$
<b>Regole di arrotondamento</b>	Il risultato della misura va arrotondato: - al punto % per difetto se la prima cifra decimale è < 5 - al punto % per eccesso se la prima cifra decimale è ≥ 5
<b>Valore di soglia</b>	95%
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui IQ06 < 95%
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore.

**IQ07 – Tempestività nella proposta di una nuova risorsa in sostituzione (*Lotti 1 e 2*)**

Con questo indicatore si misura la tempestività della proposta di una nuova risorsa in sostituzione della risorsa ritenuta non idonea alla perfetta esecuzione del contratto.

<b>Aspetto da valutare</b>	Tempo trascorso tra la richiesta di sostituzione di Sogei e la proposta di una nuova risorsa		
<b>Unità di misura</b>	Giorno lavorativo	<b>Fonte dati</b>	E-mail, verbali, Consuntivo Attività (Rendiconto delle risorse)
<b>Periodo di osservazione</b>	Ad evento		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data della Richiesta di sostituzione di Sogei ( <i>Data_rich_sost</i> ) Data proposta della nuova risorsa ( <i>Data_propos_risorsa</i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ07 = Data\_propos\_risorsa - Data\_rich\_sost$		
<b>Valore di soglia</b>	2		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui IQ07 > 2		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

**IQ08 – Tempestività nell’inserimento di una nuova risorsa in sostituzione (*Lotti 1 e 2*)**

Con questo indicatore si misura la tempestività dell’inserimento di una nuova risorsa in sostituzione della risorsa





ritenuta non idonea alla perfetta esecuzione del contratto.

<b>Aspetto da valutare</b>	Tempo trascorso tra l'approvazione della proposta da parte di Sogei e l'inserimento della nuova risorsa		
<b>Unità di misura</b>	Giorno lavorativo	<b>Fonte dati</b>	E-mail, verbali, Consuntivo Attività (Rendiconto delle risorse)
<b>Periodo di osservazione</b>	Ad evento		
<b>Dati elementari da rilevare</b>	Data di approvazione di Sogei della proposta ( <i>Data_approv_prop</i> ) Data inserimento della nuova risorsa ( <i>Data_inser_risorsa</i> )		
<b>Formula per il calcolo della penale</b>	$IQ08 = Data\_inser\_risorsa - Data\_approv\_prop$		
<b>Valore di soglia</b>	1		
<b>Azioni contrattuali</b>	Penale nel caso in cui $IQ08 > 1$		
<b>Eccezioni</b>	Causa di forza maggiore o caso fortuito		

Altre penali (Lotti 1 e 2)

La Sogei potrà altresì applicare ulteriori penali come quantificate nell'art. 12 S del Contratto.