

## **CAPITOLATO TECNICO**

# **BENCHMARKING DELLA CONVENZIONE EX SOSE FRA IL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE E LA SOGEI**

## Indice

1	PREMESSA.....	3
1.1	DEFINIZIONI.....	3
1.2	CONTESTO NORMATIVO E REGOLATORIO.....	3
2	OGGETTO E DURATA DEL SERVIZIO.....	3
2.1	FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE PER LE ATTIVITÀ IN FAVORE DEL DIPARTIMENTO DELLE FINANZE.....	4
2.2	FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE PER LE ATTIVITÀ IN FAVORE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	9
2.3	FIGURE PROFESSIONALI E RUOLI RICOPERTI.....	12
2.4	ATTIVITÀ SVOLTE.....	13
2.5	DURATA.....	14
3	MODALITÀ DI ESECUZIONE DEL SERVIZIO.....	14
3.1	GENERALITÀ.....	14
3.2	PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ E AVVIO DEL SERVIZIO.....	14
3.3	ANALISI DI BENCHMARKING.....	15
3.4	PRODOTTI DEL SERVIZIO.....	16
3.5	RESPONSABILE DEL SERVIZIO E MODALITÀ DI COMUNICAZIONE.....	19
3.6	REQUISITI MINIMI DEL GRUPPO DI LAVORO.....	19
3.7	VERIFICA DI CONFORMITÀ.....	19
3.8	LUOGO DI LAVORO.....	20
3.9	ADEMPIMENTI PER LA SICUREZZA.....	20
3.10	OBBLIGHI DI RISERVATEZZA.....	20
4	FATTURAZIONE E MODALITÀ DI PAGAMENTO.....	21
5	PENALI.....	21

## 1 PREMESSA

### 1.1 DEFINIZIONI

Nel corpo del documento, ai termini di cui appresso, viene attribuito il significato riportato a fianco di ciascuno di essi:

- **Consip:** la Società che, in qualità di stazione appaltante, affida il servizio oggetto del presente Capitolato;
- **Dipartimento delle Finanze:** il Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Committente, beneficiario della Fornitura;
- **SOGEI:** la Società Generale di Informatica S.p.A.;
- **SOSE:** la Società Soluzioni per il Sistema Economico S.p.A. incorporata in Sogei dal 2024;
- **Società:** l'Impresa affidataria del servizio;
- **Responsabile delle attività contrattuali:** la persona individuata dalla Società come interlocutore del Dipartimento delle Finanze e responsabile di tutte le attività contrattuali;
- **Capitolato tecnico:** il presente documento che enuncia le specifiche tecniche alle quali dovrà conformarsi il servizio affidato;
- **Contratto:** il contratto che verrà stipulato tra il Dipartimento delle Finanze e l'Impresa, che enuncia le regole giuridiche alle quali si dovrà conformare il servizio affidato;
- **Servizio:** il complesso delle attività oggetto del presente Capitolato.

### 1.2 CONTESTO NORMATIVO E REGOLATORIO

La SOSE S.p.a., incorporata in Sogei S.p.a. dal 1° Gennaio 2024, svolge attività di studio e ricerca in favore dell'Amministrazione economico-finanziaria. Per l'affidamento di tali attività, è stata stipulata una Convenzione quadro tra il MEF e la SOSE S.p.a. (di seguito per brevità "Convenzione"), e relativi atti esecutivi con le Amministrazioni affidanti, ovvero il Dipartimento delle Finanze, il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e l'Agenzia delle entrate.

La vigente Convenzione avrà termine al 31 dicembre 2025 e, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 18-bis, comma 3, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75, convertito, con modifiche, con Legge 10 agosto 2023, n. 112, Sogei stipula con le Amministrazioni affidanti, alla scadenza degli atti esecutivi attualmente vigenti, analoghi accordi per definire i livelli di servizio e le modalità operative di erogazione delle prestazioni.

I futuri accordi tra l'Amministrazione economico-finanziaria e Sogei definiranno, tra l'altro, la tipologia di figure professionali che saranno messe a disposizione per l'esecuzione delle attività e i relativi corrispettivi unitari.

## 2 OGGETTO E DURATA DEL SERVIZIO

Il servizio richiesto nel presente Capitolato ha per oggetto l'analisi di benchmarking che dovrà riguardare le seguenti figure professionali:

- Manager,
- Capo Progetto,

- Consulente senior (ambito economico-quantitativo),
- Consulente senior (ambito economico-giuridico),
- Consulente junior (ambito economico-quantitativo),
- Consulente junior (ambito economico-giuridico).

In particolare, per ciascuna figura professionale, l'analisi di benchmarking dovrà fornire il raffronto coi prezzi di mercato.

Nel seguito vengono dettagliati i profili, le competenze e i ruoli delle singole figure professionali nonché gli ambiti delle attività svolte.

Successivamente alla stipula e laddove richiesto dalla Società affidataria, la Committente metterà a disposizione eventuali ulteriori informazioni, utili/necessarie all'analisi.

## **2.1 FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE PER LE ATTIVITÀ IN FAVORE DEL DIPARTIMENTO DELLE FINANZE**

Nella tabella che segue si dettagliano i profili e le competenze possedute da ciascuna figura professionale.

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Manager</b>	Laureato con anzianità lavorativa di almeno venti anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento) in discipline economiche con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento e nel coordinamento nella gestione di progetti complessi rivolti alle istituzioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conoscenza approfondita dei ruoli istituzionali delle Agenzie Fiscali e delle modalità e degli strumenti di regolazione del rapporto tra esse e il MEF;</li> <li>b. Performance management nel settore fiscale, indirizzato alla definizione ed al monitoraggio del sistema di obiettivi strategici e KPI atti all'attuazione e alla valutazione delle policy, anche in ottica di revisione della spesa;</li> <li>c. Conoscenza dell'ordinamento contabile, del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>d. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>e. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>f. Valutazione di programmi e progetti di investimento pubblico;</li> <li>g. Strategia, organizzazione, processi e gestione del cambiamento;</li> <li>h. Conoscenza delle tecniche avanzate di <i>machine learning</i> e di intelligenza artificiale;</li> <li>i. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Capo progetto</b>	<p>Laureato con anzianità lavorativa di almeno sette anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento) in discipline economiche con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento e nel coordinamento nella gestione di progetti complessi rivolti alle istituzioni.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito economico e l'abilitazione all'esercizio della professione di Dottore Commercialista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conoscenza approfondita dei ruoli istituzionali delle Agenzie Fiscali e delle modalità e degli strumenti di regolazione del rapporto tra esse e il MEF;</li> <li>b. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>c. Performance management nel settore fiscale, indirizzato alla definizione ed al monitoraggio del sistema di obiettivi strategici e KPI atti all'attuazione e alla valutazione delle policy, anche in ottica di revisione della spesa;</li> <li>d. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>e. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>f. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica e di tecniche di <i>machine learning</i> e di intelligenza artificiale;</li> <li>g. Capacità di organizzare e presentare i dati relativi ai processi di pianificazione delle politiche fiscali e della gestione tributaria e di controllo dei risultati di gestione delle agenzie fiscali;</li> <li>h. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Consulente senior (ambito economico-quantitativo)</b>	<p>Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito quantitativo) con anzianità lavorativa di almeno cinque anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito economico/contabile e l'abilitazione all'esercizio della professione di revisore contabile.</p>	<p>a. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</p> <p>b. Analisi e valutazione per la revisione della spesa;</p> <p>c. Valutazione di programmi e progetti di investimento pubblico;</p> <p>d. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica;</p> <p>e. Capacità di acquisire, organizzare, analizzare ed elaborare dati, strutturati e non strutturati, ai fini dei processi di pianificazione delle politiche fiscali e della gestione tributaria e di controllo dei risultati di gestione delle agenzie fiscali;</p> <p>f. Conoscenza lingua inglese.</p>
<b>Consulente senior (ambito economico-giuridico)</b>	<p>Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito aziendale e in legislazione d'impresa) con anzianità lavorativa di almeno cinque anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito giuridico/tributario.</p>	<p>a. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</p> <p>b. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</p> <p>c. Normativa degli Enti pubblici economici e non economici;</p> <p>d. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</p> <p>e. Capacità di acquisire, organizzare, analizzare ed elaborare dati, strutturati e non strutturati, ai fini dei processi di pianificazione delle politiche fiscali e della gestione tributaria e di controllo dei risultati di gestione delle agenzie fiscali;</p> <p>f. Audit;</p> <p>g. Conoscenza lingua inglese.</p>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Consulente junior (ambito economico-quantitativo)</b>	Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito quantitativo), ovvero in possesso di diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>b. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica;</li> <li>c. Capacità di acquisire, analizzare ed elaborare dati ai fini dei processi di pianificazione delle politiche fiscali e della gestione tributaria e di controllo dei risultati di gestione delle agenzie fiscali;</li> <li>d. Economia delle pubbliche amministrazioni;</li> <li>e. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>
<b>Consulente junior (ambito economico-giuridico)</b>	Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito aziendale e in legislazione d'impresa), ovvero in possesso di diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>b. Normativa degli Enti pubblici economici e non economici;</li> <li>c. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>d. Capacità di acquisire, analizzare ed elaborare dati ai fini dei processi di pianificazione delle politiche fiscali e della gestione tributaria e di controllo dei risultati di gestione delle agenzie fiscali;</li> <li>e. Audit;</li> <li>f. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

## 2.2 FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE PER LE ATTIVITÀ IN FAVORE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Nella tabella che segue si dettagliano i profili e le competenze possedute da ciascuna figura professionale.

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Manager</b>	Laureato con anzianità lavorativa di almeno venti anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento) in discipline economiche con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento e nel coordinamento nella gestione di progetti complessi rivolti alle istituzioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Conoscenza approfondita dei ruoli istituzionali delle Agenzie Fiscali e delle modalità e degli strumenti di regolazione del rapporto tra esse e il MEF;</li> <li><b>b.</b> Performance management nel settore fiscale, indirizzato alla definizione ed al monitoraggio del sistema di obiettivi strategici e KPI atti all'attuazione e alla valutazione delle policy, anche in ottica di revisione della spesa;</li> <li><b>c.</b> Conoscenza dell'ordinamento contabile, del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li><b>d.</b> Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li><b>e.</b> Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li><b>f.</b> Valutazione di programmi e progetti di investimento pubblico;</li> <li><b>g.</b> Strategia, organizzazione, processi e gestione del cambiamento;</li> <li><b>h.</b> Conoscenza approfondita di analisi strategica dei dati fiscali, micro e macroeconomici, del comportamento economico delle imprese delle dinamiche di funzionamento dei mercati oltre che del sistema economico nel suo complesso;</li> <li><b>i.</b> Capacità di supporto metodologico all'Amministrazione finanziaria in materia di economia d'impresa e di tecniche statistiche avanzate;</li> <li><b>j.</b> Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li><b>k.</b> Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Capo progetto</b>	<p>Laureato con anzianità lavorativa di almeno sette anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento) in discipline statistico e/o economiche con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento e nel coordinamento nella gestione di progetti complessi rivolti alle istituzioni.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito economico e l'abilitazione all'esercizio della professione di Dottore Commercialista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conoscenza approfondita dei ruoli istituzionali delle Agenzie Fiscali e delle modalità e degli strumenti di regolazione del rapporto tra esse e il MEF;</li> <li>b. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>c. Performance management nel settore fiscale, indirizzato alla definizione ed al monitoraggio del sistema di obiettivi strategici e KPI atti all'attuazione e alla valutazione delle policy, anche in ottica di revisione della spesa;</li> <li>d. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>e. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>f. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica;</li> <li>g. Conoscenza approfondite dei diversi settori economici, dei modelli di business d'impresa e di lavoro autonomo per il coordinamento delle attività;</li> <li>h. Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li>i. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Consulente senior (ambito economico-quantitativo)</b>	<p>Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito quantitativo) con anzianità lavorativa di almeno cinque anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito statistico e/o economico/contabile e l'abilitazione all'esercizio della professione di revisore contabile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>b. Analisi e valutazione per la revisione della spesa;</li> <li>c. Valutazione di programmi e progetti di investimento pubblico;</li> <li>d. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica;</li> <li>e. Conoscenza approfondite dei diversi settori economici, dei modelli di business d'impresa e di lavoro autonomo per il coordinamento delle attività;</li> <li>f. Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li>g. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>
<b>Consulente senior (ambito economico-giuridico)</b>	<p>Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito aziendale e in legislazione d'impresa) con anzianità lavorativa di almeno cinque anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con provata esperienza nella specifica materia oggetto dell'affidamento.</p> <p>Viene considerato un <i>plus</i> la specializzazione post-laurea in ambito giuridico/tributario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>b. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>c. Normativa degli Enti pubblici economici e non economici;</li> <li>d. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>e. Audit;</li> <li>f. Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li>g. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

Figure professionali	Profilo	Competenze
<b>Consulente junior (ambito economico-quantitativo)</b>	Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito quantitativo), ovvero in possesso di diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche/fiscali;</li> <li>b. Metodologie di analisi dati e conoscenza di strumenti per l'analisi statistica/econometrica;</li> <li>c. Economia delle pubbliche amministrazioni;</li> <li>d. Conoscenza dei linguaggi di programmazione per la gestione e l'elaborazione di dati strutturati;</li> <li>e. Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li>f. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>
<b>Consulente junior (ambito economico-giuridico)</b>	Laureato in discipline economiche (con specializzazione in ambito aziendale e in legislazione d'impresa), ovvero in possesso di diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Normativa e prassi fiscale/tributaria;</li> <li>b. Normativa degli Enti pubblici economici e non economici;</li> <li>c. Conoscenza dell'ordinamento contabile, dei principi di redazione del Bilancio e degli strumenti per la sua analisi;</li> <li>d. Audit;</li> <li>e. Familiarità con ambienti digitali per la gestione documentale e l'interoperabilità dei dati;</li> <li>f. Conoscenza lingua inglese.</li> </ul>

## 2.3 FIGURE PROFESSIONALI E RUOLI RICOPERTI

Nella tabella che segue si dettagliano i ruoli ricoperti da ciascuna figura professionale.

Figure professionali	Ruolo
<b>Manager</b>	<p>In stretta collaborazione con il capo progetto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>È responsabile della pianificazione delle attività, del raggiungimento degli obiettivi, del rispetto dei termini, delle tempistiche e degli standard di qualità previsti nel Piano delle attività;</li> <li>Costituisce l'interlocutore principale per tutti gli aspetti di carattere contrattuale/amministrativo;</li> <li>Riveste il ruolo di responsabile nei confronti della singola Amministrazione contraente, della gestione di tutti gli aspetti del Contratto inerenti allo svolgimento delle attività previste nell'Atto esecutivo/contratto e negli eventuali Atti aggiuntivi;</li> <li>Collabora ad attività istituzionali mirate alla condivisione delle <i>best practice</i> nazionali ed internazionali in materia.</li> </ol>
<b>Capo progetto</b>	<p>In stretta collaborazione con il Manager:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Garantisce la coerenza e l'allineamento di tutti i servizi in esecuzione, costituendo l'interfaccia operativa principale nei confronti dell'Amministrazione contraente;</li> <li>Garantisce la corretta esecuzione dell'affidamento attenendosi alle disposizioni contrattuali e assicura il pieno rispetto dei livelli di servizio;</li> <li>Garantisce il coordinamento dell'intero <i>team</i> di lavoro, assicurando piena coerenza con le linee strategiche e gli obiettivi definiti;</li> <li>Assicura il <i>commitment</i> delle risorse, garantendo la flessibilità del <i>team</i> di lavoro;</li> <li>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 delle attività, proponendo soluzioni e intraprendendo le necessarie azioni correttive.</li> </ol>
<b>Consulente senior</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Garantisce la corretta esecuzione dei servizi a lui assegnati curandone gli aspetti sia tecnici sia gestionali;</li> <li>Risolve in autonomia le problematiche di processo e organizzative che rileva durante l'esecuzione delle azioni affidate, allineandosi costantemente con l'Amministrazione richiedente;</li> <li>È in grado di promuovere il lavoro di team e cura la produzione dei documenti richiesti, nei tempi stabiliti.</li> </ol>
<b>Consulente junior</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contribuisce alla corretta esecuzione delle attività in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti;</li> <li>Produce la documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione delle attività.</li> </ol>

## 2.4 ATTIVITÀ SVOLTE

Le attività svolte dalle figure professionali sopra rappresentate sono relative a:

- elaborazione e revisione degli ISA (Indici Sintetici di Affidabilità fiscale);
- attività di Studio e ricerca in materia tributaria;

- prestazione di servizi strumentali all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite al Ministero e alle Agenzie fiscali;
- attività idonee a sviluppare innovative tecniche di elaborazione dei dati, a potenziare le analisi per contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, ad aggiornare la mappa del rischio di evasione e a individuare le relative aree territoriali e settoriali di intervento;
- realizzazione degli specifici servizi per rendere disponibili ai contribuenti soggetti a ISA ed ai loro delegati analisi delle performance aziendali ed informazioni economiche, finanziarie e strutturali sull'attività ottenute dai dati acquisiti a tal fine dalle Strutture Organizzative;
- revisione e reingegnerizzazione integrata dei processi fiscali;
- determinazione e revisione dei Costi e fabbisogni standard, nonché dei Livelli essenziali delle prestazioni, di Comuni, Città metropolitane e Province delle Regioni a statuto ordinario;
- definizione dei Livelli essenziali delle prestazioni delle Regioni a statuto ordinario;
- definizione dei Costi e fabbisogni standard, nonché dei Livelli essenziali delle prestazioni, dei Comuni delle Regioni a statuto speciale e delle Province autonome di Trento e Bolzano;
- rilevazioni per la determinazione dei Costi e fabbisogni standard della Regione siciliana;
- elaborazioni e ricognizioni finalizzate alla determinazione dei fabbisogni standard e delle capacità fiscali standard delle Regioni a statuto ordinario;
- attività idonee a sviluppare innovative tecniche di elaborazione dati.

## 2.5 DURATA

La durata dell'appalto è di 3 mesi, decorrenti dalla data di attivazione del servizio.

## 3 MODALITÀ DI ESECUZIONE DEL SERVIZIO

### 3.1 GENERALITÀ

La Società dovrà eseguire il servizio oggetto del presente Capitolato tecnico a perfetta regola d'arte, con la necessaria diligenza e competenza professionale e con risorse qualificate, nel rispetto dei tempi contrattuali.

In fase di avvio del servizio, la Società predisporrà il Piano di lavoro che verrà sottoposto all'approvazione della Committente.

Tutte le attività dovranno essere svolte in coerenza con il Piano di lavoro e in collaborazione con i responsabili della Committente, secondo le modalità che verranno concordate dopo la stipula del contratto.

La Società si obbliga a dare immediata comunicazione alla Committente di ogni circostanza suscettibile di influire, anche parzialmente, sull'esecuzione del servizio oggetto del contratto.

### 3.2 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ E AVVIO DEL SERVIZIO

La Società affidataria dovrà effettuare, **entro 5 giorni lavorativi dalla data di stipula** del contratto, la riunione di kick-off per l'illustrazione del progetto ai referenti della Committente.

Al termine del kick-off verrà redatto apposito verbale di avvio dell'esecuzione del contratto in contraddittorio con il Fornitore e la data del verbale sarà da intendere come "Data di attivazione del servizio".

**Entro 5 giorni lavorativi dalla Data di attivazione del servizio**, la Società dovrà consegnare alla Committente il Piano di Lavoro così come riportato nel successivo paragrafo 3.4.

### **3.3 ANALISI DI BENCHMARKING**

Il benchmark deve essere applicato al contesto contrattuale/organizzativo specifico della Convenzione, allo scopo di individuare, attraverso il confronto col mercato, ovvero con organizzazioni di pari dimensioni e raggio d'azione, le congruità dei prezzi.

L'attività di indagine dovrà essere svolta mediante l'adozione di una metodologia specifica per la peculiarità del contesto da analizzare, che sarà presentata alla Committente in sede di avvio delle attività (riunione di kick-off). In particolare, nella metodologia dovranno essere presenti almeno le seguenti fasi:

1. analisi del contesto e assessment della Convenzione;
2. definizione del campione di confronto; analisi dei dati, normalizzazione e comparazione
3. predisposizione della Relazione di benchmarking

Nel corso dell'esecuzione del servizio di benchmarking, deve essere garantito alla Committente il supporto qualificato di un team di consulenti in grado di operare con professionalità ed esperienza rispetto a tutte le tematiche collegate con il benchmark.

#### **Analisi del contesto e assessment della Convenzione**

Questa prima fase consiste nell'assessment per l'identificazione dei prezzi delle figure professionali da sottoporre ad esame. Si procede poi ad una eventuale normalizzazione dei dati raccolti, secondo un modello che consenta di effettuare la comparazione con casi di mercato potenzialmente diversi.

La Società, alla conclusione delle attività relative all'analisi del contesto dovrà produrre il deliverable "Relazione di assessment".

#### **Definizione del campione di confronto; analisi dei dati, normalizzazione e comparazione**

Questa seconda fase consiste nella analisi dei dati e comparazione, ovvero nella selezione, nell'ambito degli operatori di mercato comparabili, dei casi su cui operare il confronto, e nell'effettuazione del confronto con i valori normalizzati precedentemente individuati.

Dal confronto dovrà essere possibile evidenziare il benchmark di mercato, ovvero il range di prezzo. I dati utilizzati per il confronto devono preferibilmente essere riferiti ad elementi di contratti per servizi analoghi a quelli della Convenzione in ambito italiano/europeo, oppure ad analoghi profili di competenze.

La Società, alla conclusione delle attività di questa seconda fase, dovrà produrre il deliverable "Relazione di comparazione delle tariffe" dove dovrà dare evidenza di tutte le attività svolte per la costruzione del campione di riferimento e i risultati raggiunti.

#### **Predisposizione della Relazione di benchmarking**

La terza ed ultima fase consiste nella produzione della “Relazione di benchmarking”, nella quale viene esposta la valutazione rispetto al “prezzo di mercato” di ogni singola figura professionale prevista nella Convenzione.

Questa relazione riepiloga le attività effettuate e i risultati ottenuti nella fase di assessment, normalizzazione e confronto con il peer ed espone le valutazioni finali del Benchmarker, in modo dettagliato e fruibile.

La relazione di benchmarking deve contenere la documentazione completa di chiusura delle attività e dei risultati raggiunti, la documentazione illustrativa della metodologia utilizzata, delle attività svolte, nonché i deliverable rilasciati, supportati da analisi finanziarie, ipotesi di lavoro assunte e verbali delle interviste effettuate.

Inoltre devono essere prodotti:

- la Presentazione del benchmark;
- l'Executive summary, documento sintetico di più rapida ed immediata lettura.

### 3.4 PRODOTTI DEL SERVIZIO

Nel presente paragrafo si descrivono i documenti ed i relativi contenuti minimi previsti, a carico della Società, nell'erogazione del servizio.

Si evidenziano di seguito i prodotti previsti:

- Piano di lavoro;
- Relazione di assessment;
- Relazione comparazione delle tariffe delle figure professionali;
- Relazione di benchmarking;
- Executive summary;
- Verbali;
- Presentazioni.

Tutti i documenti dovranno essere particolarmente curati negli aspetti di comprensibilità, accuratezza, adeguatezza, aderenza e modificabilità.

Tutta la documentazione dovrà essere prodotta esclusivamente in formato elettronico ed inviata via PEC, accompagnata dalla lettera di consegna, agli indirizzi che saranno indicati dalla Committente, nei tempi previsti nel Piano di lavoro.

Il Piano di lavoro dovrà essere consegnato entro dieci giorni lavorativi dalla Data di attivazione del servizio.

La Relazione di benchmarking dovrà essere consegnata anche in versione cartacea e nel formato sorgente del tool utilizzato (ad esempio Word).

Tutti i prodotti dovranno essere esenti da virus e/o malware. La Committente si riserva di procedere alle verifiche di assenza di virus secondo le modalità e con gli strumenti che riterrà più opportuni.

Tutti i prodotti consegnati saranno soggetti ad approvazione da parte della Committente; in nessun caso l'approvazione potrà avvenire per tacito assenso.

Gli eventuali rilievi sui documenti saranno comunicati dalla Committente in forma scritta, assegnando inoltre il termine per effettuare le modifiche. La Società dovrà provvedere all'aggiornamento dei documenti senza oneri aggiuntivi per la Committente.

### **Piano di lavoro**

Il Piano di lavoro è un documento che racchiude, una volta individuati gli obiettivi e le esigenze specifiche della Committente, l'insieme di sintesi delle attività da pianificare.

Nel Piano sarà riportato:

- il dettaglio delle attività di ogni singola fase,
- i tempi previsti e le risorse coinvolte,
- i prodotti per ogni singola fase.

Il Piano, in accordo con la Committente, potrà essere soggetto a modifiche e ulteriori ripianificazioni, secondo le esigenze e gli indirizzi strategici che emergeranno in corso di svolgimento del servizio, fermo restando la conclusione delle attività in oggetto entro la scadenza contrattuale.

Il Piano di lavoro dovrà essere tenuto costantemente aggiornato in modo da riflettere, in ogni momento, il reale stato del progetto fornendo le indicazioni sulle attività concluse ed in corso (esplicitandone la percentuale di avanzamento), su eventuali criticità/ritardi, su azioni di recupero e razionali dello scostamento.

Coerentemente con le caratteristiche del progetto e lo stato temporale (piano iniziale o aggiornamento), il Piano riporterà almeno i seguenti elementi:

- codice, nome e descrizione dell'attività/progetto;
- elenco delle fasi/attività e relative date di inizio e fine, previste ed effettive;
- prodotti delle singole fasi/attività e relative date di consegna, previste ed effettive;
- risorse da impiegare sulle singole attività;
- prodotti da rilasciare per ciascuna attività indicata nel Piano in coincidenza delle milestone previste;
- percentuale di avanzamento delle singole attività.

Si precisa, inoltre, che le date finali delle varie fasi devono anche prevedere, ed esplicitare, le relative fasi di approvazione formale dei prodotti.

Sarà cura della Società definire, nell'ambito del Piano di lavoro, in accordo con i referenti della Committente, la pianificazione di incontri periodici per il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori.

La Società dovrà fornire tempestivamente indicazioni inerenti all'avanzamento delle attività progettuali ed evidenziare eventuali problematiche riscontrate o ritardi nel completamento delle attività pianificate.

### **Relazione di assessment**

Nella Relazione di assessment si dovrà dare evidenza di tutte le attività relative alla mappatura delle figure professionali della Convenzione, alla selezione dei criteri di normalizzazione dei dati e la successiva data collection.

La Relazione dovrà riportare, a titolo indicativo e non esaustivo, le seguenti informazioni:

- documentazione relativa all'Atto Regolativo
- individuazione del perimetro di analisi;
- individuazione dei referenti del progetto;

- raccolta e analisi della documentazione;
- definizione dei criteri di normalizzazione dei dati;
- validazione dei dati;
- individuazione di un repository dove organizzare tutta la documentazione raccolta;
- vincoli/criticità dell'assessment e relative azioni da intraprendere e/o intraprese.

### **Relazione comparazione delle tariffe**

Nella Relazione di comparazione delle tariffe si dovrà dare evidenza di tutte le attività relative alla costruzione del campione di riferimento e i risultati raggiunti.

La Relazione dovrà riportare, a titolo indicativo e non esaustivo, le seguenti informazioni:

- - modalità di identificazione del campione di confronto (peer);
- - allineamento e normalizzazione dei dati campione di confronto;
- - comparazione dei dati e misurazione degli scostamenti tra il peer e le tariffe della Convenzione;
- - indicatori di analisi (es. prezzo medio, mediana, deviazione, ecc.);
- - analisi dei trend di mercato;
- - evidenze emerse nel corso dell'analisi di comparazione.

### **Relazione di benchmarking**

La Relazione di benchmarking dovrà essere prodotta incrementalmente nel corso delle diverse fasi, in quanto sarà costituita dall'insieme dei deliverable di fase illustrati nei paragrafi precedenti e dovrà essere integrata con un capitolo aggiuntivo dove dovranno essere indicate le risultanze dell'analisi e le azioni di miglioramento della Convenzione.

Pertanto la relazione deve contenere, a titolo indicativo e non esaustivo, la documentazione completa delle attività e dei risultati raggiunti, la documentazione illustrativa della metodologia utilizzata, delle attività svolte, degli scenari ed interventi migliorativi possibili, nonché i deliverable rilasciati, supportati da analisi finanziarie, ipotesi di lavoro assunte e verbali delle interviste effettuate.

### **Executive summary**

In contemporanea con la stesura della Relazione di benchmarking, la Società dovrà produrre un Executive summary per la descrizione sintetica dei risultati delle attività. La struttura ed i contenuti del documento verranno definiti di concerto con la Committente.

### **Presentazioni**

Le Presentazioni sono documenti finalizzati a fornire le informazioni utili alla comprensione delle attività svolte nell'esecuzione del servizio, delle logiche e delle sistematicità previste dalla metodologia al fine di meglio interpretare e comprendere i risultati ottenuti e gli interventi di miglioramento indicati. Per ogni attività di benchmark è richiesta la presentazione dei risultati con diversi contenuti a seconda della platea a cui dovrà essere indirizzata. La Società provvederà alla progettazione di ogni singola presentazione e alla preparazione del materiale da distribuire ai partecipanti. Ogni presentazione dovrà contenere almeno i seguenti argomenti:

- Executive summary;
- Punti focali sull'applicazione della metodologia;

- Risultati dell'attività e criticità riscontrate.

### 3.5 RESPONSABILE DEL SERVIZIO E MODALITÀ DI COMUNICAZIONE

La Società affidataria dovrà comunicare, alla stipula del contratto, il nominativo del Responsabile del servizio, nonché un numero di telefono, un indirizzo PEC e un indirizzo e-mail al quale rivolgersi per ogni comunicazione relativa all'esecuzione delle attività contrattuali.

Il Responsabile del servizio sarà l'interlocutore unico della Committente per gli aspetti amministrativi, per l'organizzazione ed il coordinamento delle attività contrattuali.

Sarà cura del Responsabile del servizio verificare il rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali.

Resta inteso che, per tutta la durata contrattuale, l'organizzazione del servizio di comunicazione dovrà essere interamente a carico della Società, che dovrà garantirne la piena funzionalità e dovrà informare tempestivamente la Committente circa eventuali variazioni, comprese quelle inerenti alla figura del Responsabile del servizio.

### 3.6 REQUISITI MINIMI DEL GRUPPO DI LAVORO

La Società deve garantire che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione del servizio oggetto dell'affidamento rispondano ai requisiti minimi espressi dal presente capitolato ed ai profili professionali indicati di seguito.

Le figure professionali richieste per lo svolgimento del servizio in oggetto sono:

- Responsabile unico delle attività contrattuali, che abbia conseguito una laurea magistrale (o cultura equivalente), con minimo dieci anni di anzianità lavorativa nel ruolo di manager, di cui almeno cinque nel medesimo ruolo per lo svolgimento di progetti di benchmark in contesti della Pubblica Amministrazione e/o privati;
- Manager, che abbia conseguito una laurea magistrale (o cultura equivalente), con minimo dieci anni di anzianità lavorativa nel ruolo di manager, di cui almeno cinque nel medesimo ruolo per lo svolgimento di progetti di benchmark in contesti della Pubblica Amministrazione e/o privati;
- Consulente Senior, che abbia conseguito una laurea magistrale (o cultura equivalente), con minimo otto anni di anzianità lavorativa nel ruolo di consulente senior, di cui almeno di quattro nel medesimo ruolo per lo svolgimento di progetti di benchmark in contesti della Pubblica Amministrazione e/o privati;
- Consulente junior, che abbia conseguito una laurea triennale (o cultura equivalente), con minimo tre anni di anzianità lavorativa nel ruolo di consulente junior, di cui almeno due nel medesimo ruolo per lo svolgimento di progetti di benchmark in contesti della Pubblica Amministrazione e/o privati.

### 3.7 VERIFICA DI CONFORMITÀ

Tutte le prestazioni contrattuali saranno sottoposte a verifica di conformità nel rispetto di quanto previsto dall'art. 116, comma 2 del Codice, dagli artt. 36 e seguenti dell'Allegato II.14 del Codice e dei provvedimenti attuativi ivi richiamati.

La verifica di conformità si intende positivamente superata solo se tutte le prestazioni contrattuali siano state eseguite a perfetta regola d'arte, secondo le modalità indicate nel presente Capitolato tecnico, nel contratto nonché secondo le indicazioni della Committente.

Il verbale di verifica di conformità positiva è elemento essenziale per la presentazione delle fatture da parte della Società affidataria.

In caso di esito negativo della verifica di conformità, la Società affidataria dovrà eliminare i vizi accertati entro il termine massimo di 5 (cinque) giorni, salvo il diverso termine che sarà concesso dalla Committente in sede di verifica di conformità. In tale ipotesi la verifica di conformità verrà ripetuta.

Nell'ipotesi in cui anche la seconda verifica di conformità dia esito negativo, la Committente avrà facoltà di risolvere il contratto, fatto salvo in ogni caso, il diritto al risarcimento di tutti i danni comunque subiti.

La verifica verrà effettuata successivamente alla consegna della documentazione prodotta nell'esecuzione del servizio.

### **3.8 LUOGO DI LAVORO**

Premesso che le attività saranno svolte prevalentemente presso la sede della Società affidataria, in modalità da remoto, in relazione alle specifiche esigenze del servizio, alcune attività potranno essere svolte presso la sede della Committente.

In ogni caso, salvo diversi accordi, tutte gli incontri con la Committente si svolgeranno presso le sedi di quest'ultima sita in Roma, Via dei Normanni, 5.

Ove il personale preposto all'esecuzione del servizio effettuerà attività presso la suddetta sede, dovrà essere dotato di proprio personal computer e relativo software, comprensivo di un antivirus aggiornato.

Resta inteso che eventuali costi di trasferimento e soggiorno del personale che svolge attività nell'ambito del presente Capitolato sono comunque a carico della Società affidataria.

### **3.9 ADEMPIMENTI PER LA SICUREZZA**

La Società affidataria s'impegna a porre in essere quanto necessario a garantire l'esecuzione delle attività in piena aderenza con le disposizioni del D. Lgs. 81/2008 "Testo Unico sulla sicurezza durante il lavoro".

Si evidenzia che le attività di cui al presente Capitolato rientrano nelle fattispecie di cui al comma 3-bis del suddetto articolo, per le quali non sussiste l'obbligo di redigere il DUVRI (Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze).

### **3.10 OBBLIGHI DI RISERVATEZZA**

La tipologia delle attività da svolgere richiede che tutte le attività del Benchmarking siano improntate ad un'assoluta attenzione alla riservatezza e che tutte le informazioni trattate e tutti i documenti, anche parziali, scambiati tra la Società e la Committente siano riservati.

Inoltre, è fatto divieto alla Società di richiamare i contenuti della presente fornitura quale riferimento per altri incarichi, salvo esplicita autorizzazione da parte della Committente. È altresì fatto divieto alla Società affidataria di assumere incarichi comunque connessi allo svolgimento del presente progetto da altre Pubbliche Amministrazioni, senza darne preventiva comunicazione alla Committente.

Il Fornitore non potrà utilizzare, a nessun titolo, la documentazione ricevuta o prodotta, al di fuori delle attività oggetto del presente capitolato.

## 4 FATTURAZIONE E MODALITÀ DI PAGAMENTO

In relazione al servizio oggetto del presente Capitolato, la fattura elettronica dovrà essere prodotta, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo "Verifica di conformità" e dall'articolo "Fatturazione e modalità di pagamento" delle Condizioni contrattuali, al rilascio da parte della Committente del verbale di verifica di conformità con esito positivo, di cui al precedente paragrafo 3.7.

## 5 PENALI

La Committente applicherà le penali secondo le seguenti modalità:

- per ogni giorno di ritardo nel rilascio del Piano di lavoro, rispetto a quanto indicato al par. 3.2, la Committente si riserva di applicare una penale pari all'1 (uno) per mille dell'importo totale del contratto;
- per ogni giorno di ritardo nel rilascio dei prodotti, rispetto alle tempistiche indicate nel Piano di Lavoro, la Committente si riserva di applicare una penale pari all'1 (uno) per mille dell'importo totale del contratto.

Nell'ipotesi in cui l'importo delle penali applicabili superi l'ammontare del 10% (dieci per cento) dell'importo contrattuale complessivo, la Committente avrà il diritto di risolvere, totalmente o parzialmente, il contratto in danno della Società, salvo il diritto dell'eventuale maggior danno.