CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

ACCORDO QUADRO

AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI, AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

ID 2069

Lotto 8

ACCORDO QUADRO

PER L'AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI, AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

TRA

Consip S.p.A., a socio unico, con sede legale in Roma, Via Isonzo n. 19/E, capitale sociale Euro 5.200.000,00 i.v., iscritta al Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio di Roma al n. REA 878407 di Roma, CF e P. IVA 05359681003, in persona dell'Amministratore Delegato e legale rappresentante, _Cristiano Cannarsa, domiciliato per la carica presso la sede sociale, giusta poteri allo stesso conferiti dalla deliberazione di aggiudicazione del Consiglio di Amministrazione del 19 novembre 2019 (nel seguito per brevità anche "**Consip**")

E

- BUSINESS INTEGRATION PARTNERS S.P.A., con sede legale in Milano, Piazza San Babila n. 5, capitale sociale Euro 24.223.000 interamente versato, iscritta alla Camera di Commercio di Milano-Monza-Brianza-Lodi, codice fiscale e Partita Iva n. 03976470967, iscritta al R.E.A. n. MI-1716311, in persona del procuratore speciale Dott. Carlo Amoruso, nella sua qualità di impresa mandataria capo-gruppo del Raggruppamento Temporaneo

oltre alla stessa

- la mandante SOFT STRATEGY S.P.A., con sede legale in Roma, Largo Angelo Fochetti n. 30, capitale sociale Euro 1.350.000,00 interamente versato, iscritta alla Camera di Commercio di Roma, codice fiscale e Partita Iva n. 08840121001, iscritta al R.E.A. n. RM-1122276, domiciliata ai fini del presente atto presso l'indirizzo sopra riportato,
- la mandante 3PITALIA S.P.A., con sede legale in Seregno (MB), via Comina n. 39, capitale sociale Euro 2.000.000,00 interamente versato, iscritta alla Camera di Commercio di Milano-Monza-Brianza-Lodi, codice fiscale e Partita Iva n. 11024260967, iscritta al R.E.A. n. MB-2573859, domiciliata ai fini del presente atto presso l'indirizzo sopra riportato;
- la mandante 012FACTORY S.P.A. Società Benefit, con sede legale in Caserta, viale Carlo III di Borbone n. 8, capitale sociale Euro 10.045,00 interamente versato, iscritta alla Camera di Commercio di Caserta, codice fiscale e Partita Iva n. 04019110610, iscritta al R.E.A. n. CE-292091;
- la mandante XENIA PROGETTI S.R.L., con sede legale in Aci Castello (CT), via Acicastello n. 71, capitale sociale Euro 45.900,00 interamente versato, iscritta alla Camera di Commercio del Sud Est Sicilia, codice fiscale e Partita Iva n. 02738450879, iscritta al R.E.A. n. CT-182310;

(nel seguito per brevità congiuntamente anche "***Fornitore***")

PREMESSO

a) che Consip società interamente partecipata dal Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi dell'articolo 26, Legge 23 dicembre 1999, n. 488, dell'articolo 58, Legge 23 dicembre 2000, n. 388, nonché dei relativi decreti attuativi, DD.MM. del 24 febbraio 2000 e del 2 maggio 2001, ha, tra l'altro, il compito di attuare lo sviluppo e la gestione operativa del Programma di razionalizzazione della spesa di beni e servizi per la Pubblica Amministrazione;

b) che l'articolo 2, comma 225, Legge 23 dicembre 2009, n. 191, consente a Consip di concludere Accordi Quadro a cui le Amministrazioni, possono fare ricorso per l'acquisto di beni e di servizi;

c) che, peraltro, l'utilizzazione dello strumento dell'Accordo Quadro e, quindi, una gestione in forma associata della procedura di scelta del Fornitore, mediante aggregazione della domanda di più soggetti, consente la razionalizzazione della spesa di beni e servizi, il supporto alla programmazione dei fabbisogni, la semplificazione e standardizzazione delle procedure di acquisto, il conseguimento di economie di scala, una maggiore trasparenza delle procedure di gara, il miglioramento della responsabilizzazione e del controllo della spesa, un incremento della specializzazione delle competenze, una maggiore efficienza nell'interazione fra Amministrazione e mercato e, non ultimo, un risparmio nelle spese di gestione della procedura medesima;

d) che, in particolare, in forza di quanto stabilito dall'art. 1, comma 514, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità 2016) ,"Ai fini di cui al comma 512" -e quindi per rispondere alle esigenze delle Amministrazioni Pubbliche e delle società inserite nel conto economico consolidato della Pubblica Amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 19- Consip o il soggetto aggregatore interessato sentita l'Agid per l'acquisizione dei beni e servizi strategici indicati nel Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione di cui al comma 513, programma gli acquisti di beni e servizi informatici e di connettività, in coerenza con la domanda aggregata di cui al predetto Piano. […] Consip e gli altri soggetti aggregatori promuovono l'aggregazione della domanda funzionale all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni su base nazionale, regionale o comune a più Amministrazioni";

e) che, Consip, nell'ambito del Programma di razionalizzazione degli acquisti può supportare le Amministrazioni statali, centrali e periferiche nell'acquisizione di beni e servizi di particolare rilevanza strategica secondo quanto previsto dal Piano Triennale nonché può supportare i medesimi soggetti nell'individuazione di specifici interventi di semplificazione, innovazione e riduzione dei costi dei processi amministrativi

f) che, in virtù di quanto sopra, d'intesa con Agid, a seguito dell'approvazione del nuovo Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 ed in accordo con Agid, è stato aggiornato il programma delle gare strategiche ICT;

g) che, ai fini del perseguimento degli obiettivi di cui al citato Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, e dunque che in esecuzione di quanto precede, Consip , in qualità di stazione appaltante e centrale di committenza, ha indetto con Bando di gara pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 51 del 27/12/2019 e nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n. S-246 del 20/12/2019, una procedura aperta per la stipula di un Accordo Quadro, ai sensi dell'art. 54, comma 3, del D. Lgs. n. 50/2016 con un unico operatore, suddiviso nei seguenti lotti:

- lotto 1 Strategia della Trasformazione Digitale CIG 8127220A1A
- lotto 2 Digitalizzazione dei processi CIG 81272399C8
- lotto 3 Gestione della Transizione al Digitale, lotto Nord CIG 8127303E97
- lotto 4 Gestione della Transizione al Digitale, lotto Centro CIG 8127321D72
- lotto 5 Gestione della Transizione al Digitale, lotto Sud CIG 81273651C5
- lotto 6 PMO, lotto Nord CIG 127379D4F
- lotto 7 PMO, lotto Centro CIG 8127386319
- lotto 8 PMO, lotto Sud CIG 81273938DE
- lotto 9 Servizi di supporto alla Governance CIG 8127400EA3

h) il Fornitore che sottoscrive il presente Accordo Quadro è risultato aggiudicatario della predetta procedura per il Lotto 8 e, per l'effetto, ha manifestato la volontà di impegnarsi ad eseguire quanto stabilito nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati alle condizioni, modalità e termini ivi stabiliti e nei successivi Contratti Esecutivi;

i) che la stipula del presente Accordo Quadro con i suoi Allegati non è fonte di alcuna obbligazione per la Consip e/o per le Amministrazioni nei confronti del Fornitore;

j) che i singoli Contratti Esecutivi verranno stipulati a tutti gli effetti tra le Amministrazioni ed il Fornitore, in base alle modalità ed i termini indicati nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati;

k) che il Fornitore dichiara che quanto risulta dal presente Accordo Quadro e dai suoi Allegati, ivi compreso il Capitolato d'Oneri ed il Capitolato Tecnico, nonché gli ulteriori atti della procedura, definiscono in modo adeguato e completo gli impegni assunti con la firma del presente atto, nonché l'oggetto delle prestazioni da fornire e, in ogni caso, ha potuto acquisire tutti gli elementi per una idonea valutazione tecnica ed economica delle stesse e per la formulazione dell'offerta;

l) il Fornitore ha presentato la documentazione richiesta ai fini della stipula del presente Accordo Quadro che, anche se non materialmente allegata al presente atto, ne forma parte integrante e sostanziale, ivi incluse (i) la garanzia definitiva nei confronti di Consip e delle Amministrazioni, rilasciata dalla Coface ed avente n. 2322531 per un importo di Euro 15.400,00 = a garanzia dell'adempimento delle obbligazioni contrattuali nascenti dall'Accordo

Quadro e, ove applicabile, dai Contratti esecutivi; (ii) la garanzia definitiva rilasciata alla Consip in favore delle Amministrazioni, rilasciata dalla Coface ed avente n. 2322527 per un importo di Euro 2.492.600,00 = a garanzia dell'adempimento delle obbligazioni contrattuali nascenti dai Contratti Esecutivi;

m) che il Fornitore, con la seconda sottoscrizione, dichiara, ai sensi e per gli effetti di cui agli artt. 1341 e 1342 cod. civ., di accettare tutte le condizioni e patti contenuti nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati, e di avere particolarmente considerato quanto stabilito e convenuto con le relative clausole; in particolare dichiara di approvare specificamente le clausole e condizioni riportate in calce al presente Accordo Quadro;

n) che il presente Accordo Quadro viene sottoscritto dalle Parti con firma digitale rilasciata da ente certificatore autorizzato.

Ciò premesso, tra le Parti come in epigrafe rappresentate e domiciliate

SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE

ARTICOLO 1 - DEFINIZIONI

1. Nell'ambito del presente Accordo Quadro, si intende per:
   a) **Accordo Quadro:** il presente atto, comprensivo di tutti i suoi Allegati, nonché dei documenti ivi richiamati, quale accordo concluso da Consip anche per conto delle Amministrazioni, da una parte, ed il Fornitore, dall'altra parte, con lo scopo di stabilire le clausole relative ai Contratti Esecutivi da affidare per tutta la durata del medesimo Accordo Quadro;
   b) **Amministrazione/i:** soggetti che ai sensi della normativa vigente sono legittimati a affidare Contratti Esecutivi basati sul presente Accordo Quadro, ovvero la componente pubblica degli "Organismi di coordinamento e controllo" come definiti nel Capitolato Tecnico Generale della presente iniziativa. Nell'ambito di tali Organismi, è ricompresa altresì Consip S.p.A., per i compiti di propria competenza; laddove, nel corpo del presente Accordo Quadro, è esplicitamente utilizzato il termine "Consip" si fa riferimento al ruolo di parte contrattuale e non di Amministrazione legittimata all'acquisto.
   c) **Capitolato d'Oneri**: il documento Allegato "E" al presente atto che ha disciplinato la partecipazione alla procedura aperta di cui in premessa, e contenente, altresì, le condizioni e le modalità per l'affidamento dei Contratti Esecutivi;
   d) **Portale dei progetti digitali**: il portale messo a disposizione dal Fornitore per la gestione delle informazioni e dei dati relativi ai Contratti Esecutivi sottoscritti;
   e) **Data di Attivazione**: la data a partire dalla quale le Amministrazioni possono utilizzare l'Accordo Quadro;
   f) **Ordine**: modalità di affidamento dei Contratti Esecutivi;
   g) **Piano dei Fabbisogni o Ordinativo:** il documento inviato dall'Amministrazione al Fornitore contenente le richieste dell'Amministrazione medesima, secondo quanto previsto nel Capitolato Tecnico Generale;
   h) **Piano Operativo:** il documento predisposto dal Fornitore sulla base del Piano dei Fabbisogni secondo quanto previsto nel Capitolato tecnico – Parte Generale;
   i) **Contratto Esecutivo:** il Contratto che si perfeziona in seguito all'approvazione del Piano Operativo predisposto dal Fornitore secondo quanto previsto dal Capitolato Tecnico Generale;
   j) **Giorno lavorativo**: da lunedì a venerdì, esclusi sabato e festivi;
   k) **Soggetti aggregatori:** le centrali di committenza iscritte nell'elenco istituito ai sensi dell'art. 9, comma 1, del decreto legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, come definiti all'art. 3, comma 1, lett. n), del D.Lgs. n. 50/2016.
2. Le espressioni riportate negli Allegati al presente Accordo Quadro hanno il significato, per ognuna di esse, specificato nei medesimi Allegati, tranne qualora il contesto delle singole clausole dell'Accordo Quadro disponga diversamente.

ARTICOLO 2 - VALORE DELLE PREMESSE, DEGLI ALLEGATI E NORME REGOLATRICI

1. Le premesse di cui sopra, gli atti ed i documenti richiamati nelle medesime premesse e nella restante parte del presente atto, ivi incluso il Bando di gara, ancorché non materialmente allegati, costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Accordo Quadro.
2. Costituiscono, altresì, parte integrante e sostanziale dell'Accordo Quadro: l'Allegato "**A**" (Capitolato Tecnico e le sue appendici, l'Allegato "**B**" (Offerta Tecnica del Fornitore), l'Allegato "**C**" (Offerta Economica del Fornitore), l'Allegato "**D**" (Corrispettivi e tariffe), l'Allegato "**E**" (Capitolato d'Oneri); l'Allegato **"F"** (Flusso dati per le Commissioni a carico del Fornitore); l'Allegato "**G**" (Privacy); l'Allegato "**H**" (Patto di integrità); l'Allegato "**I**" chiarimenti resi in fase di gara; l'Allegato "**L**" Gare Strategiche – Regolamento degli Organismi di coordinamento e controllo; l'Allegato "**M**" Gare Strategiche – Disposizioni per la Governance.
   Si precisa che gli Allegati "A", "D", "E", "F", "G", "I", ancorché parte integrante non sono materialmente allegati al presente contratto, ma sono visibili al portale www.acquistinretepa.it nella sezione Acquista > Accordi Quadro > Digital Transformation > Lotto 8 > Documentazione di Iniziativa e sul portale del fornitore "Area Informativa".
3. Il presente Accordo Quadro è regolato
   i) dai documenti di cui al precedente comma 2;
   ii) dalle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i. nonché dalle relative prassi e disposizioni attuative;
   iii) dalle disposizioni di cui al D.P.R. 10 ottobre 2010, n. 207, nei limiti stabiliti dagli artt. 216 e 217 del D. Lgs. n. 50/2016;
   iv) dalle disposizioni anche regolamentari in vigore per le Amministrazioni, di cui il Fornitore dichiara di avere esatta conoscenza e che, sebbene non siano materialmente allegati, formano parte integrante del presente atto;
   v) dalle norme in materia di Contabilità pubblica;
   vi) dal codice civile e dalle altre disposizioni normative in vigore in materia di contratti di diritto privato;
   vii) dal Codice Etico e dal Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza della Consip, consultabili sul sito internet della stessa Consip.
4. I Contratti Esecutivi saranno regolati dalle disposizioni in essi previste, dal presente Accordo Quadro e dai suoi Allegati, dalle disposizioni indicate al precedente comma.
5. In caso di contrasto o difficoltà interpretativa tra quanto contenuto nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati, da una parte, e quanto dichiarato nell'Offerta Tecnica, dall'altra parte, prevarrà quanto contenuto nei primi, fatto comunque salvo il caso in cui l'Offerta Tecnica contenga, a giudizio di Consip e/o delle Amministrazioni, previsioni migliorative rispetto a quelle contenute nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati.
6. Le clausole dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi sono sostituite, modificate od abrogate automaticamente per effetto di norme aventi carattere cogente contenute in leggi o regolamenti che entreranno in vigore successivamente, fermo restando che in ogni caso, anche ove intervengano modificazioni autoritative dei prezzi migliorativi per il Fornitore, quest'ultimo rinuncia a promuovere azioni o ad opporre eccezioni rivolte a sospendere o a risolvere il rapporto contrattuale in essere.
7. Nel caso in cui dovessero sopraggiungere provvedimenti di pubbliche autorità dai contenuti non suscettibili di inserimento di diritto nel presente Accordo Quadro e nei Contratti Esecutivi e che fossero parzialmente o totalmente incompatibili con l'Accordo Quadro e relativi Allegati e/o con i Contratti Esecutivi, Consip e/o le Amministrazioni, da un lato, e il Fornitore, dall'altro lato, potranno concordare le opportune modifiche ai surrichiamati documenti sul presupposto di un equo contemperamento dei rispettivi interessi e nel rispetto dei relativi criteri di aggiudicazione della procedura.
8. Si precisa che, ove non diversamente specificato, i giorni indicati per gli obblighi contrattuali sono da intendersi lavorativi.

ARTICOLO 3 - OGGETTO DELL'ACCORDO QUADRO

1. L'Accordo Quadro definisce la disciplina normativa e contrattuale relativa alle condizioni e alle modalità di affidamento da parte delle Amministrazioni dei singoli Contratti Esecutivi e, conseguentemente, di esecuzione -alle condizioni tutte espressamente stabilite nel presente atto e relativi Allegati- delle prestazioni dei singoli Contratti Esecutivi aventi ad oggetto

   Lotto 8 – PMO

   Lotto Sud

   L8.S1 PMO di programmi di digitalizzazione

   L8.S2 PMO di progetti cross ambito

   L8.S3 Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi.
2. Il valore indicativo stimato dell'Accordo Quadro è pari al massimale di ciascun Lotto e cioè € 11.000.000,00.
3. Qualora, anteriormente alla scadenza del termine di durata del presente Accordo Quadro, anche eventualmente prorogata, in conseguenza di uno o più ordinativi effettuati da una o più Amministrazioni, si ecceda il valore stimato del presente Accordo Quadro, tali Amministrazioni potranno emettere ulteriori ordinativi ma fino a una soglia massima del 20% in aumento del detto valore stimato, raggiunto il quale l'Accordo Quadro s'intenderà definitivamente giunto a scadenza.
4. Sarà dunque possibile eccedere il valore massimo stimato del presente Accordo Quadro fino alla soglia massima del 20%. L'Accordo Quadro si intenderà pertanto esaurito al raggiungimento di tale soglia. La soglia si intenderà raggiunta con l'emissione di uno o più ordinativi da parte di una o più Amministrazioni che singolarmente o cumulativamente eccedano o concorrano ad eccedere fino al 20% del valore massimo stimato. Ferma restando la validità ed efficacia dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi *medio tempore* perfezionati, non sarà più possibile aderire ed utilizzare il presente Accordo Quadro qualora sia esaurito l'importo massimo complessivo di cui al precedente comma 2, anche eventualmente incrementato.
5. Il presente Accordo Quadro è concluso con il Fornitore aggiudicatario della procedura aperta di cui in premessa, per il lotto 8, che con la sottoscrizione del presente atto, si impegna a dare esecuzione ai Contratti Esecutivi che si perfezionano secondo quanto previsto dal successivo art. "Affidamento dei contratti Esecutivi", e che devono essere basati sulle condizioni stabilite nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati, nonché del Piano dei Fabbisogni di volta in volta inviato dall' Amministrazione.
6. L'affidamento dei Contratti Esecutivi da parte dell'Amministrazione in favore del Fornitore avviene attraverso la sottoscrizione del Contratto Esecutivo.
7. Al fine di affidare un Contratto Esecutivo basato sul presente Accordo Quadro, le Amministrazioni procedono:
   a. alla definizione dell'oggetto del Contratto Esecutivo, del quantitativo e dell'importo contrattuale, nel rispetto di quanto stabilito ed alle condizioni di cui al presente Accordo Quadro e relativi Allegati, mediante l'invio al Fornitore del Piano dei Fabbisogni;
   b. in caso di approvazione del Piano Operativo ricevuto dal Fornitore, alla sottoscrizione del Contratto Esecutivo e al conseguente perfezionamento dell'affidamento del servizio, nel rispetto delle condizioni previste nel presente Accordo Quadro e relativi Allegati.

ARTICOLO 4 - DURATA DELL'ACCORDO QUADRO E DEI CONTRATTI ESECUTIVI

1. Il presente Accordo Quadro ha una durata di 24 mesi + 6 mesi opzionali di proroga temporale in costanza di massimale decorrenti dalla data di attivazione.
2. La predetta proroga temporale potrà essere disposta da Consip, previa comunicazione scritta da inviare ai Fornitori via PEC con almeno 15 (quindici) giorni di anticipo rispetto alla scadenza, a condizione che alla scadenza del termine non sia esaurito il valore massimo stabilito nel precedente articolo e fino al raggiungimento del medesimo.
3. Resta inteso che, per durata dell'Accordo Quadro, si intende il termine entro il quale le Amministrazioni potranno

affidare i singoli Contratti Esecutivi mediante l'invio ai Fornitori dell'Ordinativo.

4. I singoli Contratti Esecutivi avranno una durata decorrente dalla relativa data di stipula e sino al massimo alla scadenza ultima dell'Accordo Quadro.
   Per il solo servizio di PMO di progetti cross ambito, i Contratti Esecutivi hanno una durata massima pari a quella del contratto più lungo da monitorare, stipulato in adesione a due o più gare strategiche rientranti nel Piano Triennale, a condizione che per tutta la durata prevista siano attivi almeno due contratti nell'ambito delle predette gare strategiche.
5. L'Amministrazione, in conformità a quanto disposto all'articolo 106, comma 11, del D. Lgs. n. 50/2016, si riserva la facoltà in corso di esecuzione di modificare la durata del contratto, con comunicazione inviata a mezzo PEC al Fornitore, prorogandolo per il tempo strettamente necessario alla conclusione delle procedure necessarie per l'individuazione di un nuovo fornitore, ivi inclusa la stipula del contratto. In tal caso il Fornitore è tenuto all'esecuzione delle prestazioni previste nel contratto agli stessi prezzi, patti e condizioni o più favorevoli per l'Amministrazione.
6. Resta espressamente inteso che qualora, per qualsiasi motivo, cessi l'efficacia del presente Accordo Quadro o di ogni singolo Contratto Esecutivo, il Fornitore è tenuto a prestare la massima collaborazione, anche tecnica, affinché possa essere garantita la continuità dei servizi oggetto della prestazione contrattuale.

ARTICOLO 5 - PREZZI E VINCOLI DEI CONTRATTI ESECUTIVI

1. I corrispettivi per ciascun Contratto Esecutivo verranno determinati sulla base dei prezzi stabiliti nell'Allegato D, "Corrispettivi e tariffe", i quali rappresentano quindi un vincolo per il Fornitore.
2. Il Fornitore, inoltre, nel dare seguito al singolo Contratto Esecutivo dovrà, fermi i prezzi unitari offerti, fornire servizi che dovranno necessariamente possedere tutte le caratteristiche (minime e migliorative offerte) per l'aggiudicazione del presente Accordo Quadro.
3. Il pagamento dei corrispettivi dovrà essere effettuato mediante strumenti di pagamento idonei a consentire la piena tracciabilità delle operazioni ai sensi della Legge 13 agosto 2010 n. 136 e s.m.i., del Decreto Legge 12 novembre 2010 n. 187 nonché ai sensi delle emanate Determinazioni dell'A.N.AC., e, fatte salve le eventuali ulteriori indicazioni sugli "strumenti idonei" che dovessero essere emanate dalla medesima Autorità.

ARTICOLO 6 - AFFIDAMENTO DEI CONTRATTI ESECUTIVI – PIANO DEI FABBISOGNI E STIPULA DEL CONTRATTO ESECUTIVO

1. Ciascun Contratto Esecutivo verrà affidato dalla singola Amministrazione nel rispetto e alle condizioni stabilite nel presente atto nonché nel Capitolato tecnico – Parte Generale.
2. Sono legittimate ad utilizzare l'Accordo Quadro, ai sensi della normativa vigente, le Amministrazioni come definite nel precedente articolo 1 e sulla base di quanto indicato al capitolo 2 del Capitolato Tecnico Generale, par. 2.2 "Suddivisione geografica dei lotti". Ove il Fornitore ritenga di non poter dare seguito all'Ordinativo, in quanto proveniente da un soggetto non legittimato sulla base di quanto sopra, dovrà, tempestivamente e comunque entro il termine stabilito dal Capitolato Tecnico Generale, informare l'Amministrazione e Consip, spiegando le ragioni del rifiuto.
3. All'esito della procedura di cui al paragrafo 2.4.2 del Capitolato Tecnico Generale, come integrato dall'Allegato "**L**" Gare Strategiche – Regolamento degli Organismi di coordinamento e controllo e dall'Allegato "**M**" Gare Strategiche – Disposizioni per la Governance, l'Amministrazione invierà a mezzo Sistema al Fornitore il Piano Operativo approvato e il Contratto Esecutivo sottoscritto.
4. Il Fornitore a sua volta invierà, entro quattro giorni lavorativi, firmato per accettazione il Contratto Esecutivo conforme allo schema visibile al portale www.acquistinretepa.it nella sezione Acquista > Accordi Quadro > Digital Transformation > Lotto 8 > Documentazione di Iniziativa.
5. Il Contratto Esecutivo si perfeziona decorso il termine di 4 giorni solari dalla ricezione da parte del Fornitore del

medesimo Contratto Esecutivo sottoscritto dall'Amministrazione. Il Fornitore, ad ogni modo, invierà, a sua volta, entro quattro giorni lavorativi, firmato per accettazione, il Contratto Esecutivo, a mezzo PEC.

6. Sarà cura e onere del Fornitore caricare il Piano dei Fabbisogni, il Piano Operativo approvato e il Contratto Esecutivo sottoscritto sul Portale dei progetti digitali.
7. Qualora il Fornitore rilevi eventuali difformità, nell'ambito del Contratto Esecutivo, rispetto alle previsioni di cui al presente Accordo Quadro e relativi allegati e al Capitolato Tecnico Generale, ovvero la mancanza degli elementi essenziali dello schema di Contratto Esecutivo, dovrà darne tempestiva comunicazione all'Amministrazione, entro e non oltre quattro giorni lavorativi dal ricevimento del Contratto Esecutivo stesso. In tal caso, l'Amministrazione potrà trasmettere nuovamente il Contratto Esecutivo, conforme alle previsioni di cui all'Accordo Quadro e relativi allegati.
8. Resta inteso che Consip non potrà in alcun modo essere ritenuta responsabile per il mancato perfezionamento dei Contratti Esecutivi da parte delle Amministrazioni assegnate ed inoltre resta fermo che non sussiste in capo a Consip alcuna verifica dei poteri di acquisto attribuiti al sottoscrittore del Contratto Esecutivo.
9. Per effetto della stipula del Contratto Esecutivo, il Fornitore è obbligato ad eseguire la prestazione dei servizi richiesta, nell'ambito dell'oggetto contrattuale, restando inteso che in caso di mancata utilizzazione del presente Accordo Quadro da parte dei soggetti sopra indicati nulla potrà essere preteso a qualsiasi titolo dal medesimo Fornitore il quale, infatti, sarà tenuto a svolgere i servizi solo a seguito della sottoscrizione dei Contratti Esecutivi, compilati ed inviati entro i termini ed in conformità alle condizioni sopra indicate.
10. Il Fornitore prende atto, rinunziando ora per allora a qualsiasi pretesa di risarcimento o di indennizzo, che l'Amministrazione ha la facoltà di revocare l'Ordinativo, esclusivamente via PEC, nel termine di un giorno lavorativo dall'invio del Contratto Esecutivo.
11. Qualora venga richiesto da Consip il Fornitore, entro un giorno lavorativo dalla richiesta, ha l'obbligo di dare riscontro alla medesima Consip, anche per via telematica, di ciascun Ordinativo divenuto irrevocabile per via del decorso del termine di 4 giorni dall'invio del Contratto Esecutivo da parte dell'Amministrazione.
12. Con la stipula del singolo Contratto Esecutivo e per tutta la durata dello stesso, l'Amministrazione potrebbe richiedere al Fornitore il possesso di una adeguata copertura assicurativa a garanzia di responsabilità civile per danni a terzi nell'esecuzione delle prestazioni contrattuali. Resta ferma l'intera responsabilità del Fornitore anche per danni eventualmente non coperti dalla predetta copertura assicurativa ovvero per danni eccedenti i massimali assicurati.
13. Le Amministrazioni provvederanno, al momento dell'emissione del Piano dei Fabbisogni, tra le altre cose: i) alla nomina del Responsabile del Procedimento, ai sensi e per gli effetti dell'art. 31 del D.Lgs. n. 50/2016 ii) alla nomina del Direttore dell'esecuzione, laddove le relative funzioni non siano svolte dal Responsabile del Procedimento nel rispetto degli artt. 101, 102 e 111 del D.Lgs. n. 50/2016; iii) ai sensi e per gli effetti dell'art. 3 della Legge 13 agosto 2010 n. 136 e s.m.i., degli artt. 6 e 7 del Decreto Legge 12 novembre 2010, n. 187 nonché della Determinazione dell'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (ora A.N.AC.) n. 8 del 18 novembre 2010, alla indicazione sul medesimo Contratto Esecutivo del CIG (Codice Identificativo Gara) "derivato" rispetto a quello dell'Accordo Quadro e da esse richiesto nonché del CUP (Codice Unico Progetto) ove obbligatorio ai sensi dell'art. 11 della Legge 16 gennaio 2003 n. 3.
14. Le Amministrazioni provvederanno, ove ritenuto necessario, alla nomina del Fornitore quale Responsabile o sub-Responsabile del trattamento dei dati personali, eventualmente utilizzando l'Allegato Facsimile nomina Responsabile trattamento, accluso al presente Accordo Quadro.
15. Le Amministrazioni procedono ad inviare a Consip il certificato di verifica di conformità di cui all'art. 102 del D.Lgs. n. 50/2016 relativamente ai singoli Contratti Esecutivi, anche ai fini dello svincolo della/e garanzia/e ex art. 103 del D.Lgs. n. 50/2016. Resta salva la facoltà per Consip e per gli Organismi di coordinamento e controllo di svolgere verifiche e controlli sull'esecuzione delle singole prestazioni.
16. Le Amministrazioni possono, nei limiti di quanto previsto all'art. 106, comma 7, del D. Lgs. n. 50/2016, chiedere al Fornitore prestazioni supplementari rispetto al Contratto Esecutivo, che si rendano necessarie, ove un cambiamento

del Fornitore produca entrambi gli effetti di cui all'art. 106, comma 1, lettera b), D. Lgs. n. 50/2016; l'Amministrazione comunicherà ad ANAC tale modifica entro i termini di cui all'art. 106, comma 8, del medesimo decreto.

17. Le Amministrazioni possono apportare modifiche al Contratto Esecutivo ove siano soddisfatte tutte le condizioni di cui all'art. 106, comma 1, lettera c), D. Lgs. 50/2016, fatto salvo quanto previsto all'art. 106, comma 7, del D. Lgs. n. 50/2016. Al ricorrere delle condizioni di cui all'art. 106, comma 14, del D. Lgs. 50/2016 l'Amministrazione comunicherà ad ANAC tale modifica entro i termini e con le modalità ivi indicati. In entrambi i casi sopra descritti, eseguirà le pubblicazioni prescritte dall'art. 106, comma 5, del D. Lgs. n. 50/2016.
18. Le Amministrazioni potranno apportare le modifiche di cui art. 106, comma 1, lett. d), del D. Lgs. n. 50/2016, nel pieno rispetto di tale previsione normativa.
19. Così come chiarito dal Comunicato Anac del 23 marzo 2021, le Amministrazioni potranno imporre al Fornitore, ai sensi dell'art. 106, comma 12 del Codice, un aumento o una diminuzione delle prestazioni fino a concorrenza di un quinto dell'importo del Contratto, alle stesse condizioni ed agli stessi prezzi unitari previsti dal presente Contratto, solo laddove ricorrano i presupposti di cui al richiamato art. 106, comma 1, lett. c).

In tal caso, il Fornitore non può far valere il diritto alla risoluzione del contratto.

20. Fermo quanto previsto ai precedenti commi da 13 a 15, l'Amministrazione potrà richiedere aggiornamenti del Piano dei fabbisogni e del Piano Operativo ogni qualvolta lo ritenga necessario, nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 106 del D.Lgs. 50/2016 nonché dei massimali dell'Accordo Quadro.

ARTICOLO 7 - OBBLIGAZIONI GENERALI DEL FORNITORE

1. Sono a carico del Fornitore tutti gli oneri e rischi relativi alla prestazione delle attività oggetto dei Contratti Esecutivi basati sul presente Accordo Quadro, nonché ad ogni attività che si rendesse necessaria per l'attivazione e la prestazione degli stessi o, comunque, opportuna per un corretto e completo adempimento delle obbligazioni previste, ivi compresi quelli relativi ad eventuali spese di trasporto, di viaggio e di missione per il personale addetto alla esecuzione contrattuale.
2. Il Fornitore si obbliga ad eseguire tutte le prestazioni a perfetta regola d'arte, nel rispetto delle norme vigenti e secondo le condizioni, le modalità, i termini e le prescrizioni contenute nell'Accordo Quadro, nel Capitolato d'Oneri, nel Capitolato Tecnico, nel Piano de Fabbisogni, ivi inclusi i rispettivi eventuali Allegati.
3. Le prestazioni contrattuali dovranno necessariamente essere conformi alle caratteristiche tecniche e qualitative eventualmente migliorate in Offerta tecnica ed alle specifiche indicate nel Capitolato d'Oneri e nei relativi Allegati; in ogni caso, il Fornitore si obbliga ad osservare, nell'esecuzione delle prestazioni contrattuali, tutte le norme e le prescrizioni tecniche e di sicurezza in vigore, nonché quelle che dovessero essere successivamente emanate.
4. Gli eventuali maggiori oneri derivanti dalla necessità di osservare le norme e le prescrizioni di cui sopra, anche se entrate in vigore successivamente alla stipula dell'Accordo Quadro, resteranno ad esclusivo carico del Fornitore, intendendosi in ogni caso remunerati con il corrispettivo contrattuale indicato nel Piano dei Fabbisogni nonché, ove diverso, nel Piano Operativo approvato dal Amministrazione , ed il Fornitore non potrà, pertanto, avanzare pretesa di compensi a tale titolo, nei confronti dell'Amministrazione e/o della Consip , assumendosene ogni relativa alea.
5. Il Fornitore dichiara di disporre e si obbliga ad avvalersi di risorse professionali altamente specializzate in relazione alle prestazioni contrattuali dovute, nonché di adeguati mezzi, beni e servizi necessari per l'esatto adempimento delle obbligazioni assunte con il presente atto. A tal fine, tutte le strutture ed il personale necessario per l'esecuzione dei Contratti di cui il Fornitore si avvarrà, devono rispettare i requisiti minimi imposti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici nonché le proposte migliorative eventualmente presenti in Offerta tecnica.
6. Il personale impiegato dal Fornitore, ferme le verifiche in ordine alla relativa adeguatezza previste nel Capitolato Tecnico – Parte Generale, potrà accedere agli uffici delle Amministrazioni nel rispetto di tutte le relative prescrizioni/procedure di accesso. Sarà comunque cura e onere del Fornitore verificare preventivamente tali procedure.

7. Il Fornitore garantisce e dichiara, altresì, che l'attività oggetto del presente Accordo Quadro costituisce ordinaria attività di cui al proprio oggetto sociale, e che è dotato di propria autonomia organizzativa e gestionale, capace di operare nel settore dei servizi in oggetto, come di fatto opera, con propri capitali, mezzi ed attrezzature.
8. Sono a carico del Fornitore, intendendosi remunerati con il corrispettivo contrattuale di cui oltre, tutti gli oneri e rischi relativi alla prestazione delle attività e dei servizi oggetto del presente Accordo Quadro, nonché ad ogni attività che si rendesse necessaria per l'attivazione e la prestazione degli stessi o, comunque, opportuna per un corretto e completo adempimento delle obbligazioni previste.
9. Fermi gli ulteriori obblighi previsti nel Capitolato Tecnico (Generale e Speciale) e relative Appendici, il Fornitore si impegna espressamente a:
   a) osservare tutte le indicazioni operative, di indirizzo e di controllo, che a tal scopo potranno essere predisposte da Consip e/o dagli Organismi di coordinamento e controllo, per quanto di rispettiva competenza;
   b) predisporre tutti gli strumenti e le metodologie, comprensivi della relativa documentazione, atti a consentire a Consip - con riferimento a tutti i Contratti Esecutivi - ed alla singola Amministrazione - con riferimento al rispettivo Contratto Esecutivo - di misurare e monitorare la conformità dei servizi alle specifiche tecniche di cui al Capitolato Tecnico;
   c) predisporre tutti gli strumenti e i metodi, comprensivi della relativa documentazione, atti a garantire elevati livelli di servizi, ivi compresi quelli relativi alla sicurezza e riservatezza;
   d) adottare tutte le necessarie misure di monitoraggio e misurazione delle prestazioni contrattuali secondo le specifiche tecniche di cui al documento "Indicatori di qualità";
   e) mallevare e tenere indenne le Amministrazioni e Consip da tutte le conseguenze derivanti dalla eventuale inosservanza delle norme e prescrizioni tecniche, di sicurezza, di igiene e sanitarie vigenti;
   f) rispettare, per quanto applicabili, le norme internazionali UNI EN ISO vigenti per la gestione e l'assicurazione della qualità delle proprie prestazioni;
   g) comunicare tempestivamente a Consip/Organismi di coordinamento e controllo, per quanto di rispettiva competenza, ogni circostanza che abbia influenza sull'esecuzione delle attività contrattuali, nonché comunque entro 10 (dieci) giorni solari dal verificarsi dei seguenti eventi: i) ogni intervenuta modificazione negli assetti proprietari, nella struttura di impresa e negli organismi tecnici e amministrativi; ii) le eventuali variazioni della propria struttura organizzativa coinvolta nell'esecuzione dei Contratti Esecutivi, indicando analiticamente le variazioni intervenute ed i nominativi dei nuovi responsabili;
   h) non opporre a Consip e alle Amministrazioni qualsivoglia eccezione, contestazione e pretesa relative alla prestazione dei servizi;
   i) adottare, in fase di esecuzione contrattuale, le eventuali cautele rese necessarie dallo svolgimento delle prestazioni affidate in locali o ambienti in cui l'Amministrazione tratta informazioni classificate, con particolare riguardo alle specifiche misure previste dalla normativa in proposito vigente;
   j) rispettare gli obblighi in materia ambientale, sociale e del lavoro stabiliti dalla normativa europea e nazionale, dai contratti collettivi o dalle disposizioni internazionali elencate nell'allegato X del D. Lgs. n. 50/2016.
10. Con la stipula del presente atto il Fornitore si obbliga ad uniformarsi alle prescrizioni inerenti il "Portale dei progetti digitali", di cui al Capitolato Tecnico Generale. In particolare, il Fornitore si obbliga, pena l'applicazione delle penali, a rendere disponibile la prima release del "Portale dei Progetti Digitali", come definito nel Capitolato Tecnico Generale, fornendo le credenziali per ciascuna tipologia di utente per il relativo collaudo al più tardi entro 30 giorni dalla stipula del presente Accordo Quadro, in tempo utile per la relativa attivazione, nei tempi e secondo le modalità che verranno comunicate dopo la stipula.
11. Il Fornitore dovrà rendere disponibile la II release del Portale entro la data di stipula del primo Contratto Esecutivo e darne quindi contestualmente comunicazione a Consip.
12. Le attività necessarie per la predisposizione dei mezzi e per l'attivazione dei servizi eventualmente da svolgersi presso

gli uffici delle dovranno essere eseguite senza interferire nel normale lavoro degli uffici; modalità e tempi dovranno comunque essere concordati con le Amministrazioni stesse; peraltro, il Fornitore prende atto che, nel corso dell'esecuzione delle prestazioni contrattuali, gli uffici delle Amministrazioni continueranno ad essere utilizzati dal personale delle Amministrazioni stesse e/o da terzi autorizzati. Il Fornitore si impegna, pertanto, ad eseguire le predette prestazioni salvaguardando le esigenze delle Amministrazioni e/o di terzi autorizzati, senza recare intralci, disturbi o interruzioni alla attività lavorativa in atto, rinunciando espressamente, ora per allora, a qualsiasi pretesa o richiesta di compenso nel caso in cui l'esecuzione delle prestazioni contrattuali dovesse essere ostacolata o resa più onerosa dalle attività svolte dalle Amministrazioni e/o da terzi autorizzati.

13. Ai sensi dell'art. 105, comma 2, D.Lgs. n. 50/2016, con riferimento a tutti i sub–contratti stipulati dal Fornitore per l'esecuzione del contratto, è fatto obbligo al Fornitore stesso di comunicare, a Consip e all'Amministrazione interessata, il nome del sub-contraente, l'importo del contratto, l'oggetto delle attività e dei servizi affidati. Eventuali modifiche a tali informazioni avvenute nel corso del sub-contratto dovranno essere altresì comunicate a Consip e all'Amministrazione interessata.
14. Il monitoraggio di tutte le attività relative all'Accordo Quadro, in particolare quelle di natura amministrativa, è effettuato dalla Consip mediante strumenti informatici, tra i quali il Portale dei progetti digitali, adottati in base alle esigenze di volta in volta individuate dall' Amministrazione e/o dalla Consip; a tal fine, il Fornitore si impegna a prestare piena collaborazione per rendere possibile dette attività di monitoraggio, per quanto di sua competenza. In particolare è richiesto al Fornitore, secondo le modalità indicate nell'allegato Flusso dati per le commissioni a carico del Fornitore l'invio periodico di informazioni, riguardanti tra l'altro: le Amministrazioni, i Contratti Esecutivi stipulati con indicazione della data di emissione e suddivisi per Amministrazione completi di: quantità acquisite per ciascun servizio, importi, durate e date di consegna.
15. La Consip si riserva il diritto di verificare in ogni momento l'esecuzione delle prestazioni contrattuali, ivi compreso l'andamento dei consumi della/e Amministrazione/i, e di richiedere al Fornitore l'elaborazione di report specifici, ivi inclusi quelli relativi alle penali eventualmente applicate dalle Amministrazioni che dovranno essere in ogni caso prodotti in sede di svincolo della garanzia di cui al successivo art. 13, anche in formato elettronico e/o in via telematica, da inviare a Consip entro 15 giorni dalla data di richiesta, pena l'applicazione delle penali di cui oltre.
16. Si precisa che le attività di supervisione e controllo della corretta esecuzione del presente Accordo Quadro verranno svolte dai soggetti indicati nell'Appendice Governance Fornitori al Capitolato Tecnico – Parte Generale.

ARTICOLO 8 - OBBLIGAZIONI SPECIFICHE DEL FORNITORE

1. Il Fornitore dell'Accordo Quadro ha l'obbligo di tenere costantemente aggiornata, per tutta la durata del presente Accordo Quadro, la documentazione amministrativa richiesta e presentata a Consip per la stipula del presente Accordo Quadro. In particolare, pena l'applicazione delle penali di cui oltre, ciascun Fornitore ha l'obbligo di:
   a) comunicare, entro 15 (quindici) giorni dall'intervenuta modifica e/o integrazione, ogni modificazione e/o integrazione relativa al possesso dei requisiti di cui al paragrafo III.1.1 del Bando di gara;
   b) comunicare, entro 15 (quindici) giorni dalle intervenute modifiche, le modifiche soggettive di cui all'art. 80 del D.Lgs. n. 50/2016;
   c) comunicare, entro 15 (quindici) giorni dall'avvenuta variazione, i nominativi e i relativi CV per il RUAC nonché i curricula e le attestazioni di esperienza per le risorse professionali migliorate dal concorrente in Offerta tecnica, già oggetto di verifica prima della stipula del presente Accordo Quadro.

Tutte le comunicazioni di cui al presente articolo dovranno avvenire tramite PEC.

ARTICOLO 9 - VERIFICA DI CONFORMITÀ

1. Con riferimento al singolo Contratto Esecutivo, ciascuna Amministrazione procederà ad effettuare la verifica di conformità dei servizi oggetto del Contratto Esecutivo per la verifica della corretta esecuzione delle prestazioni

contrattuali; tale verifica verrà effettuata, su richiesta di ciascuna Amministrazione secondo le modalità e le specifiche stabilite nell'Accordo Quadro e nel Capitolato Tecnico.
La verifica di conformità sarà svolta dall'Amministrazione nel rispetto di quanto stabilito dagli artt. 101 e 102 del D. Lgs. n. 50/2016, nonché di quanto previsto nei provvedimenti di attuazione.

2. Le verifiche di conformità di cui ai precedenti commi si intendono positivamente superate solo se le verifiche abbiano dato esito positivo ed i servizi siano risultati conformi alle prescrizioni dell'Accordo Quadro, del Capitolato Tecnico e dell'Offerta tecnica, ove migliorativa; tutti gli oneri e le spese delle verifiche di conformità sono a carico del Fornitore.
3. Nel caso di esito positivo della verifica di conformità dei servizi, la data del relativo verbale verrà considerata quale "Data di accettazione del servizio".
4. Nel caso di esito negativo della verifica di conformità, il Fornitore dovrà svolgere ogni attività necessaria affinché la verifica sia ripetuta e positivamente superata, salvo in ogni caso l'applicazione delle penali di cui oltre.
5. Conclusa positivamente la verifica di conformità, e comunque entro un termine non superiore a sette giorni dalla conclusione della stessa, l'Amministrazione rilascia il certificato di pagamento o altro documento equivalente ai fini dell'emissione della fattura da parte del Fornitore.
6. Le Amministrazioni e/o la Consip, per quanto di propria competenza, potranno effettuare unilaterali verifiche, anche in corso d'opera, per l'accertamento della conformità dei servizi resi disponibili.
7. Su richiesta del Fornitore, il Responsabile del Procedimento del Amministrazione e/o di Consip emetterà/nno il certificato di esecuzione prestazioni dei servizi (CES), coerentemente al modello predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione. Il certificato verrà emesso solo a seguito della verifica, da parte dell'Amministrazione, dell'avvenuta esecuzione dei servizi oggetto del Piano dei Fabbisogni e della conseguente verifica di conformità di tali servizi, nel rispetto delle prescrizioni contrattuali e della normativa vigente.
8. In caso di mancata attestazione di regolare esecuzione, l'Amministrazione potrà risolvere il Contratto Esecutivo e provvederà a dare comunicazione a Consip. la quale potrà risolvere il presente Accordo Quadro.

ARTICOLO 10 - CORRISPETTIVI E FATTURAZIONE

1. I corrispettivi dovuti al Fornitore dall'Amministrazione per le prestazioni oggetto di ciascun Contratto Esecutivo sono indicati nell'Offerta Economica, di cui all'Allegato C Offerta Economica del presente Accordo Quadro e nel documento riepilogativo Allegato D corrispettivi e tariffe.
2. I corrispettivi, indicati nell'Accordo Quadro, si riferiscono ai servizi prestati a perfetta regola d'arte e nel pieno adempimento delle modalità e delle prescrizioni contrattuali.
3. Tutti gli obblighi ed oneri derivanti al Fornitore dall'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi, dall'osservanza di leggi e regolamenti, nonché dalle disposizioni emanate o che venissero emanate dalle competenti Autorità, sono compresi nel corrispettivo contrattuale.
4. I corrispettivi contrattuali sono stati determinati a proprio rischio dal Fornitore in base ai propri calcoli, alle proprie indagini, alle proprie stime, e sono, pertanto, fissi ed invariabili indipendentemente da qualsiasi imprevisto o eventualità, facendosi carico il Fornitore medesimo di ogni relativo rischio e/o alea. Il Fornitore non potrà vantare diritto ad altri compensi, ovvero ad adeguamenti, revisioni o aumenti dei corrispettivi come sopra indicati.
5. Tali corrispettivi sono dovuti dall'Amministrazione al Fornitore a decorrere dalla "Data di accettazione**",** successivamente all'esito positivo della verifica di conformità della prestazione.
6. Ciascuna fattura dovrà contenere, oltre alle indicazioni che verranno fornite dall'Amministrazione, il riferimento all'Accordo Quadro, al singolo Contratto Esecutivo, cui si riferisce e dovrà essere intestata e trasmessa alla Amministrazione. Il CIG (Codice Identificativo Gara) "derivato" rispetto a quello dell'Accordo Quadro o il CUP (Codice Unico di Progetto) ove obbligatorio ai sensi dell'art. 11 della Legge 16 gennaio 2003, comunicato dalle Amministrazioni sarà inserito, a cura del Fornitore, nelle fatture e dovrà essere indicato dalle Amministrazioni nei rispettivi pagamenti ai fini dell'ottemperanza agli obblighi scaturenti dalla normativa in tema di tracciabilità dei flussi

finanziari.

7. Nel caso in cui l'aggiudicatario sia un R.T.I., gli obblighi di cui sopra dovranno essere tutti puntualmente assolti sia nelle fatture emesse dalla mandataria, sia dalle mandanti, nel rispetto delle condizioni e delle modalità tutte disciplinate dai successivi commi del presente articolo.
8. I predetti corrispettivi saranno fatturati con la cadenza indicata in sede di Contratto Esecutivo e saranno corrisposti dalle Amministrazioni secondo la normativa vigente in materia di Contabilità delle Amministrazioni e previo accertamento della prestazione effettuata.
9. Ciascuna fattura dovrà essere inviata in forma elettronica in osservanza delle modalità previste dal D. Lgs. 20 febbraio 2004 n. 52, dal D. Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 e dai successivi decreti attuativi. Il Fornitore si impegna, inoltre, ad inserire nelle fatture elettroniche i dati e le informazioni che la singola Amministrazione riterrà di richiedere, nei limiti delle disposizioni normative vigenti.
10. Per le Amministrazioni, diverse da quelle di cui al D. Lgs. 20 febbraio 2004 n. 52, al D. Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 e successivi decreti attuativi, resta la possibilità di ricevere le fatture a mezzo posta all'indirizzo della stessa Amministrazione ovvero tramite posta elettronica anche certificata (PEC). Tali Amministrazioni si obbligano, sin d'ora, a ricevere le fatture attraverso Posta elettronica certificata (PEC) ove il Fornitore si avvalga di tale modalità.
11. Ai fini del pagamento di corrispettivi di importo superiore ad euro 5.000,00, l'Amministrazione procederà in ottemperanza alle disposizioni previste dall'art. 48-bis del D.P.R. 602 del 29 settembre 1973, con le modalità di cui al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 18 gennaio 2008 n. 40.
12. Rimane inteso che l'Amministrazione prima di procedere al pagamento del corrispettivo acquisirà di ufficio il documento unico di regolarità contributiva (D.U.R.C.) - attestante la regolarità del Fornitore in ordine al versamento dei contributi previdenziali e dei contributi assicurativi obbligatori per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dei dipendenti.
13. Ai sensi dell'articolo 1, comma 412 della legge 31 dicembre 2009, n. 196 nonché dall'articolo 3 del Decreto del Ministro dell''Economia e delle Finanze 7 dicembre 2018 s.m.i., a decorrere dalla data ivi prevista, e in conformità alle "Linee Guida per l'emissione della trasmissione degli ordini elettronici adottate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze", in data 29 dicembre 2020, l'Amministrazione Contraente rientrante nell'ambito applicativo della normativa sopra richiamata, dovrà, fatta eccezione per le esclusioni previste dal par. 3.1.2 delle richiamate Linee guida, trasmettere al Nodo di Smistamento degli Ordini di acquisto (NSO), il documento informatico attestante l'Ordinativo di Fornitura stesso (di seguito "Ordine NSO"). A tal fine, l'Amministrazione Contraente utilizza la funzione di trasmissione automatica al NSO, disponibile sul Sistema di e-procurement di Consip S.p.A., o, in alternativa, trasmette, l'Ordine NSO attraverso altre piattaforme. Ciascuna fattura relativa agli acquisti di beni e servizi effettuati da e per conto degli enti del Servizio sanitario nazionale, di cui all'articolo 19, comma 2, lettere b) e c), del D. Lgs. 23 giugno 2011, n. 118, dovrà riportare gli estremi dei documenti informatici attestanti l'ordinazione e l'esecuzione dell'acquisto, trasmessi per mezzo del Nodo di Smistamento degli Ordini di acquisto (NSO), in assenza dei quali i predetti enti non potranno dar corso alla liquidazione e al successivo pagamento della fattura. Qualora la fattura non indichi gli estremi dell'Ordine NSO da cui promana, a causa del mancato invio dell'Ordine NSO da parte dell'Ente, quest'ultimo è tenuto a provvedere al mancato invio con la trasmissione di un Ordine di convalida, secondo le modalità indicate nelle Linee Guida sopra richiamate.
14. Le Amministrazioni opereranno sull'importo netto progressivo delle prestazioni una ritenuta dello 0,5 % che verrà liquidata dalle stesse solo al termine del Contratto Esecutivo; le ritenute possono essere svincolare solo in sede di liquidazione finale, in seguito all'approvazione del certificato di verifica di conformità e previa acquisizione del documento unico di regolarità contributiva.
15. In caso di ritardo nei pagamenti, il tasso di mora viene stabilito in una misura pari al tasso BCE stabilito semestralmente e pubblicato con comunicazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze sulla G.U.R.I., maggiorato di 8 punti, secondo quanto previsto nell'art. 5 del D.Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231.

16. Il Fornitore, sotto la propria esclusiva responsabilità, renderà tempestivamente noto alle Amministrazioni e alla Consip, per quanto di propria competenza, le variazioni che si verificassero circa le modalità di accredito indicate nell'Accordo Quadro e nei singoli Contratti Esecutivi; in difetto di tale comunicazione, anche se le variazioni venissero pubblicate nei modi di legge, il Fornitore non potrà sollevare eccezioni in ordine ad eventuali ritardi dei pagamenti, né in ordine ai pagamenti già effettuati.
17. Nel caso in cui risulti aggiudicatario dell'Accordo Quadro un R.T.I., le singole imprese costituenti il Raggruppamento, salva ed impregiudicata la responsabilità solidale delle società raggruppate nei confronti dell'Amministrazione, dovranno provvedere ciascuna alla fatturazione delle sole attività effettivamente svolte, corrispondenti alle attività dichiarate in fase di gara risultanti nell'atto costitutivo del Raggruppamento Temporaneo di Imprese, che il Fornitore si impegna a trasmettere in copia, ove espressamente richiesto dall'Amministrazione. Ogni singola fattura dovrà contenere la descrizione di ciascuno dei servizi cui si riferisce.
18. Il R.T.I. avrà facoltà di scegliere se: i) il pagamento da parte delle Amministrazioni dovrà essere effettuato nei confronti della mandataria che provvederà poi alla redistribuzione dei corrispettivi a favore di ciascuna mandante in ragione di quanto di spettanza o ii) se, in alternativa, il pagamento dovrà essere effettuato dalle Amministrazioni direttamente a favore di ciascun membro del RTI. La predetta scelta dovrà risultare dall'atto costitutivo del RTI medesimo. In ogni caso, la società mandataria del Raggruppamento medesimo è obbligata a trasmettere apposito prospetto riepilogativo delle attività e delle competenze maturate dalle singole imprese membri del RTI e, in maniera unitaria, le fatture di tutte le imprese raggruppate e prospetto riepilogativo delle attività e delle competenze maturate da ciascuna. Resta in ogni caso fermo quanto previsto dall'art. 48, comma 13, del D.Lgs. n. 50/2016.
19. Resta tuttavia espressamente inteso che in nessun caso il Fornitore potrà sospendere la prestazione dei servizi e, comunque, delle attività previste nell'Accordo Quadro e nei singoli Contratti Esecutivi, salvo quanto diversamente previsto nell'Accordo Quadro medesimo.
20. Qualora il Fornitore si rendesse inadempiente a tale obbligo, i singoli Contratti Esecutivi e/o l'Accordo Quadro si potranno risolvere di diritto mediante semplice ed unilaterale dichiarazione da comunicarsi tramite PEC o con lettera raccomandata A/R, rispettivamente dalle Amministrazioni e dalla Consip, ciascuno per quanto di propria competenza.
21. E' ammessa la cessione dei crediti maturati dal Fornitore nei confronti dell'Amministrazione a seguito della regolare e corretta esecuzione delle prestazioni oggetto del Contratto Esecutivo, nel rispetto dell'art. 106, comma 13, del D.Lgs. n. 50/2016. In ogni caso, è fatta salva ed impregiudicata la possibilità per l'Amministrazione di opporre al cessionario tutte le medesime eccezioni opponibili al Fornitore cedente. Le cessioni dei crediti devono essere stipulate mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata e devono essere notificate alla Amministrazione. Si applicano le disposizioni di cui alla Legge n. 52/1991. Resta fermo quanto previsto in tema di tracciabilità dei flussi finanziari di cui al successivo articolo 25.
22. Ai fini del versamento dell'IVA per cessione di beni e prestazioni di servizi a favore delle Pubbliche Amministrazioni, si applica quanto previsto dall'art. 17-ter del d.P.R. n. 633 del 1972 ("split payment"), introdotto dall'art. 1, comma 629, della legge n. 190 del 2014, come modificato dal D.L. 24 aprile 2017, n. 50, convertito dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, e le relative disposizioni di attuazione tra le quali il DM 23 gennaio 2015 come modificato dal DM 27 giugno 2017.
23. È facoltà del Fornitore non inadempiente, nel caso di ritardo nel pagamento dei corrispettivi dovuti che si protragga oltre 30 giorni dopo il termine di pagamento stabilito al precedente comma 15, di sospendere le prestazioni contrattuali oggetto del Contratto Esecutivo per il quale l'Amministrazione si è resa inadempiente. La sospensione è subordinata alla previa comunicazione da inviare all'Amministrazione medesima con almeno 15 giorni di preavviso decorrenti dalla scadenza del termine di 30 giorni successivi al termine di pagamento stabilito. Resta inteso che il Fornitore, non appena si sia provveduto al detto pagamento, provvede al tempestivo riavvio dell'esecuzione delle prestazioni contrattuali. Resta salva la disciplina applicabile in tema di interruzione di pubblico servizio.

24. In caso di pericolo di insolvenza di Organismi di diritto pubblico, di cui all'art. 3 comma 1, lett. d), del D.Lgs. n. 50/2016, diversi dalle società pubbliche inserite nel conto economico consolidato della Pubblica Amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, a totale partecipazione pubblica diretta o indiretta, è facoltà del Fornitore non inadempiente richiedere di prestare idonea garanzia per l'adempimento dell'obbligazione di pagamento relativa al Contratto Esecutivo; tale garanzia dovrà essere rilasciata per un importo, nel caso di nei contratti continuativi, pari al 20% del valore dell'Ordinativo. La garanzia dovrà essere richiesta dal Fornitore entro il termine di 4 giorni lavorativi dalla ricezione dell'ordinativo e l'Amministrazione dovrà rilasciarla entro 30 giorni dalla ricezione della richiesta. Il Fornitore non inadempiente è legittimato a sospendere l'esecuzione della fornitura fino ad avvenuta ricezione della garanzia richiesta. Decorso inutilmente il termine per il rilascio della garanzia e ferma restando la facoltà di sospensione dell'esecuzione, è facoltà del Fornitore, ai sensi dell'art. 1454 c.c., diffidare per iscritto l'Amministrazione ad adempiere entro 15 giorni, decorsi inutilmente i quali il contratto s'intenderà risolto di diritto. Resta salva la facoltà dell'Amministrazione di recedere dal Contratto Esecutivo in caso di sospensione.
25. In caso di Ordinativi effettuati da Organismi di diritto pubblico, di cui all'art. 3 comma 1, lett. d), del D.Lgs. n. 50/2016, verso i quali il Fornitore vanta un credito certo, liquido, esigibile e non più contestabile, maturato nel presente Accordo Quadro o in precedenti rapporti contrattuali, il Fornitore è legittimato a sospendere l'esecuzione del Contratto Esecutivo fino ad avvenuta ricezione della comprova del pagamento per l'adempimento del debito pregresso. A tal fine il Fornitore dovrà fornire adeguata documentazione del credito vantato, ivi inclusa la specificazione delle fatture non pagate. Resta salva la facoltà dei suddetti soggetti di recedere dal Contratto Esecutivo in caso di sospensione.
26. Fermo restando quanto stabilito al precedente comma, in caso di ordinativi effettuati da Amministrazioni verso le quali il Fornitore vanta un credito certo, liquido, esigibile e non più contestabile, maturato nel presente Accordo Quadro ovvero in precedenti rapporti contrattuali relativi alla fornitura di servizi ricompresi nell'oggetto dell'Accordo Quadro, il Fornitore è legittimato a sospendere l'esecuzione del Contratto Esecutivo fino ad avvenuta ricezione della comprova del pagamento/stanziamento di fondi per l'adempimento del debito pregresso. A tal fine il Fornitore dovrà fornire adeguata documentazione all'Amministrazione del credito vantato, ivi inclusa la specificazione delle fatture non pagate. Resta salva la facoltà dell'Amministrazione di recedere dal Contratto Esecutivo in caso di sospensione.
27. Gli Organismi di diritto pubblico, di cui all'art. 3 comma 1, lett. d), del D.Lgs. n. 50/2016, nell'Ordinativo, accettano preventivamente la cessione dei crediti ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 106, comma 13 del D.Lgs. n. 50/2016.
28. Alle Amministrazioni che effettueranno il pagamento dell'importo indicato in fattura in un termine inferiore rispetto a quello indicato al precedente comma 15 verrà riconosciuto uno sconto pari a 0,01%.
    Lo sconto verrà riconosciuto, fatto salvo diverso accordo tra le Parti, nell'ultima fattura relativa ai servizi oggetto del contratto esecutivo, previa verifica del Fornitore dei pagamenti effettuati in anticipo rispetto ai termini di cui al comma 15.
29. Alle Amministrazioni che all'atto dell'invio dell'Ordinativo si impegnano a corrispondere l'importo indicato in fattura mediante bonifico bancario permanente (SEPA) verrà riconosciuto uno sconto pari a 0,01%.
30. Alle Amministrazioni diverse da quelle di cui al precedente comma 27, che, all'atto dell'invio dell'Ordinativo avranno preventivamente riconosciuto – ai sensi dell'art. 106, comma 13, del D.Lgs. n. 50/2016 - al Fornitore la facoltà di cedere in tutto o in parte i crediti derivanti dalla regolare esecuzione del Contratto Esecutivo, nelle modalità e nei termini di cui ai successivi commi, il Fornitore applicherà uno sconto pari a 0,01%, fatto salvo quanto previsto alle Condizioni Generali e quanto stabilito all'art. 106, comma 13, del D.Lgs. n. 50/2016. Qualora, l'Amministrazione riconosca successivamente la possibilità di cessione, il Fornitore avrà facoltà di applicare il medesimo sconto.
32. Agli Ordinativi non si applica l'anticipazione del prezzo del 20% di cui all'art. 35, comma 18, del Codice, in quanto non ricorrono i presupposti ivi previsti.

ARTICOLO 11 - COSTI DELLA SICUREZZA

1. Stante la natura delle prestazioni oggetto di Accordo Quadro non è prevista la redazione del "Documento di valutazione dei rischi standard da interferenze".

ARTICOLO 12 - PENALI

1. Per ogni giorno di ritardo del Fornitore, non imputabile a Consip ovvero a forza maggiore o caso fortuito, nell'adempimento all'obbligo previsto al precedente articolo 8, comma 1, il Fornitore è tenuto a corrispondere a Consip una penale pari a euro 100,00 = (cento/00), fatto salvo il risarcimento del maggior danno.
2. In caso di invio della reportistica in ritardo rispetto al termine di cui al precedente articolo 7 comma 14, per cause non imputabili a Consip ovvero a forza maggiore o caso fortuito, si procederà all'applicazione di una penale pari a 500,00 euro per ogni mese di ritardo, fatto salvo il risarcimento del maggior danno subito. Anche in caso di applicazione delle penali, resta fermo l'obbligo di adempiere all'invio delle informazioni richieste, entro l'ultimo giorno del mese successivo a quello di applicazione della sanzione, pena una nuova applicazione delle penali.
3. In caso di invio delle informazioni richieste ai commi 2 e 3 del successivo articolo 29, oltre l'ultimo giorno del mese successivo a quello di pertinenza, il Fornitore sarà tenuto a corrispondere a Consip una penale pari a 1.000 euro per ogni mese di ritardo, fatto salvo il risarcimento del maggior danno. Anche in caso di applicazione delle penali, resta fermo l'obbligo di adempiere all'invio delle informazioni richieste, entro l'ultimo giorno del mese successivo a quello di applicazione della sanzione, pena una nuova applicazione delle penali.
   Resta inteso che, l'errata compilazione dei report previsti dai richiamati commi 2 e 3 del seguente articolo 29 deve intendersi, ai fini dell'applicazione delle penali di cui sopra, come mancato invio.
4. **Mancato rispetto scadenza temporale**: per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto al valore soglia fornito per l'indicatore IQ01 – Rispetto di una scadenza temporale, per quanto di competenza, Consip applicherà una penale pari al 0,5‰ dell'Accordo Quadro e l'Amministrazione applicherà una penale pari al 0,5‰ del Contratto Esecutivo.
5. **Mancato rispetto tempistiche di inserimento/sostituzione di personale**: per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto al valore soglia fornito per l'indicatore IQ03 – Rispetto tempistiche di inserimento/sostituzione di personale, per quanto di competenza, Consip applicherà una penale pari al 0,3‰ dell'Accordo Quadro e l'Amministrazione applicherà una penale pari al 0,3‰ del Contratto Esecutivo.
6. **Mancato rispetto del tempo di attivazione interventi**: per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto ai termini forniti per l'indicatore IQ06 – Tempo di attivazione degli interventi l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,5 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
7. **Eccesso di rilievi sulla fornitura**: per ogni rilievo in eccesso rispetto al valore soglia fornito per l'indicatore IQ07 – Numerosità dei rilievi sulla fornitura, per quanto di competenza, Consip applicherà una penale pari al 0,5‰ dell'Accordo Quadro e l'Amministrazione applicherà una penale pari al 0,5‰ del Contratto Esecutivo.
8. **Mancata approvazione documenti fondamentali**: per ogni documento in eccesso rispetto al valore soglia fornito per l'indicatore IQ11 – Non approvazione dei documenti fondamentali, l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,5 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
9. **Mancato rispetto pianificazione intervento**: per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto ai termini forniti per l'indicatore IQ12 – Rispetto Pianificazione dell'Intervento, l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,5 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
10. **Mancata segnalazione scostamenti**: per ogni scostamento in eccesso rispetto al valore soglia definito per l'indicatore IQ16 – Mancata segnalazione scostamenti, l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,5 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
11. **Eccesso rilievi sui servizi:** per ogni rilievo in eccesso rispetto al valore soglia definito per l'indicatore IQ17 – Rilievi sui servizi, l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,5 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.

12. **Ritardo consegna Piano Operativo**: per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto ai termini indicati nel Capitolato Tecnico parte Generale, Consip applicherà una penale pari a 0,3 ‰ del valore dell'Accordo Quadro, la stessa penale si applica al caso di ritardo nella comunicazione della rinuncia per caso fortuito o forza maggiore.
13. **Ritardo rilascio Portale dei progetti digitali:** per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto ai termini indicati nel Capitolato Tecnico parte Generale, Consip applicherà una penale pari a 0,3 ‰ del valore dell'Accordo Quadro.
14. **Ritardo consegna versione definitiva Piano Operativo:** per ogni giorno lavorativo di ritardo rispetto ai termini indicati nel Capitolato Tecnico parte Generale, l'Amministrazione applicherà una penale pari a 0,3 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
15. **Esito negativo delle verifiche di conformità:** in caso di esito negativo della verifica di conformità eseguita dall'Amministrazione, quest'ultima applicherà una penale pari a 0,3 ‰ del valore del Contratto Esecutivo.
16. Gli eventuali inadempimenti contrattuali che daranno luogo all'applicazione delle penali sopra stabilite dovranno essere contestati al Fornitore per iscritto da Consip e/o dalla singola Amministrazione, per quanto di rispettiva competenza; in quest'ultimo caso, gli eventuali inadempimenti dovranno essere comunicati dalle Amministrazioni per conoscenza a Consip.
17. In caso di contestazione dell'inadempimento da parte di Consip e/o della singola Amministrazione, per quanto di rispettiva competenza, il Fornitore dovrà comunicare, in ogni caso, per iscritto, le proprie deduzioni, supportate da una chiara ed esauriente documentazione, nel termine massimo di n. 5 (cinque) giorni lavorativi dalla ricezione della contestazione stessa. Qualora le predette deduzioni non pervengano a Consip e/o all'Amministrazione nel termine indicato, ovvero, pur essendo pervenute tempestivamente, non siano idonee, a giudizio di Consip e/o dall'Amministrazione, a giustificare l'inadempienza, potranno essere applicate al Fornitore le penali stabilite nell'Accordo Quadro a decorrere dall'inizio dell'inadempimento.
18. Consip potrà per l'applicazione delle penali dell'Accordo Quadro avvalersi della garanzia disciplinata nell'Accordo Quadro, senza bisogno di diffida, ulteriore accertamento o procedimento giudiziario. Le singole Amministrazioni potranno compensare i crediti derivanti dall'applicazione delle penali di cui all'Accordo Quadro con quanto dovuto al Fornitore a qualsiasi titolo, quindi anche con i corrispettivi maturati, ovvero avvalersi della garanzia disciplinata nell'Accordo Quadro, senza bisogno di diffida, ulteriore accertamento o procedimento giudiziario.
19. Consip, per le parti di sua competenza, potrà applicare al Fornitore penali sino a concorrenza della misura massima pari al 10% (dieci per cento) del valore dell'Accordo Quadro, fermo il risarcimento degli eventuali maggiori danni, nonché la risoluzione contrattuale per inadempimenti che comportino l'applicazione di penali oltre la predetta misura massima.
20. Le Amministrazioni, per le parti di loro competenza, potranno applicare al Fornitore penali sino a concorrenza della misura massima pari al 10% (dieci per cento) del Contratto Esecutivo, fermo il risarcimento degli eventuali maggiori danni, nonché la risoluzione contrattuale per inadempimenti che comportino l'applicazione di penali oltre la predetta misura massima.
21. La richiesta e/o il pagamento delle penali non esonera in nessun caso il Fornitore dall'adempimento dell'obbligazione per la quale si è reso inadempiente e che ha fatto sorgere l'obbligo di pagamento della medesima penale.

ARTICOLO 13 - GARANZIE

1. A garanzia delle obbligazioni contrattuali assunte nei confronti della Consip dal Fornitore con la stipula della Accordo Quadro, il Fornitore medesimo ha prestato garanzia definitiva rilasciata in data 20/05/2021 dalla Coface avente n. 2322531 di importo pari ad Euro 15.400,00.
2. La garanzia rilasciata copre tutte le obbligazioni e gli impegni assunti dal Fornitore con l'Accordo Quadro ed i suoi Allegati, ivi compreso il Patto di integrità, nei confronti della Consip, anche quelli a fronte dei quali è prevista l'applicazione di penali e, pertanto, resta espressamente inteso che la Consip ha diritto di rivalersi direttamente sulla garanzia per l'applicazione delle penali. La garanzia copre altresì le obbligazioni assunte dal Fornitore nella fase

preliminare alla stipula dei Contratti Esecutivi e, in particolare, verrà escussa nel caso di mancata accettazione del Piano dei Fabbisogni per fatto del Fornitore. Tale garanzia copre altresì la serietà dell'offerta del Fornitore nell'ambito della fase di affidamento dei singoli Contratti Esecutivi prevista nel Capitolato Tecnico Generale e dall'art. 6 del presente atto, ivi compresa la fase di rilascio del Piano Operativo. La stessa garanzia verrà, altresì, escussa nel caso di dichiarazioni mendaci rese nell'ambito dell'aggiornamento della documentazione amministrativa di cui all'art. 8 dell'Accordo Quadro. In tal caso la Consip procederà, oltre alla risoluzione dell'Accordo Quadro, anche alla segnalazione del fatto all'Autorità Nazionale Anticorruzione.

3. La garanzia prestata in favore della Consip opera a far data dalla sottoscrizione dell'Accordo Quadro e per tutta la durata dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi, e, comunque, sino alla completa ed esatta esecuzione delle obbligazioni nascenti dai predetti Contratti Esecutivi.
4. A garanzia delle obbligazioni contrattuali assunte dal Fornitore con la stipula dei Contratti Esecutivi, anche alla luce di quanto stabilito dal presente Accordo Quadro, il Fornitore medesimo ha prestato garanzia definitiva rilasciata in data 20/05/2021 dalla Coface avente n. 2322527 di importo pari ad Euro €2.492.600,00 in favore delle Amministrazioni.
5. La garanzia copre tutti gli obblighi specifici assunti dal Fornitore con i Contratti Esecutivi nei confronti delle Amministrazioni, anche quelli a fronte dei quali è prevista l'applicazione di penali da parte delle stesse e, pertanto, resta espressamente inteso che le Amministrazioni hanno diritto di rivalersi direttamente sulla garanzia per l'applicazione delle penali. La garanzia copre altresì il risarcimento dei danni derivanti dall'eventuale inadempimento delle obbligazioni stesse, nonché il rimborso delle somme pagate in più al Fornitore rispetto alle risultanze della liquidazione finale, salva comunque la risarcibilità del maggior danno verso il Fornitore, nonché il rispetto degli impegni assunti con il Patto di integrità, l'eventuale maggiore spesa sostenuta per il completamento delle prestazioni nel caso di risoluzione dei Contratti Esecutivi disposta in danno del Fornitore, il pagamento di quanto dovuto dal Fornitore per le inadempienze derivanti dalla inosservanza di norme e prescrizioni dei contratti collettivi, delle leggi e dei regolamenti sulla tutela, protezione, assicurazione, assistenza e sicurezza fisica dei lavoratori.
6. La garanzia prestata in favore delle Amministrazioni decorre dalla data di stipula dell'Accordo Quadro e cessa alla data di emissione del certificato di verifica di conformità o dell'attestazione di regolare esecuzione delle prestazioni, ovvero, in alternativa, documentazione comprovante l'avvenuta ricezione del rimborso della ritenuta di legge di cui al precedente articolo 10, comma 14, emessi alla conclusione dell'esecuzione dell'ultimo Contratto Esecutivo e comunque decorsi 12 mesi dalla data di ultimazione delle prestazioni contrattuali risultante dal relativo certificato dell'ultimo Contratto Esecutivo, allorché si estingue automaticamente ad ogni effetto (art. 103, commi 1 e 5, del Codice). Resta fermo quanto previsto nello schema tipo del DM 31/2018 come derogato dal Capitolato d'Oneri.
7. Le garanzie di cui ai precedenti commi prevedono espressamente la rinuncia al beneficio della preventiva escussione del debitore principale, la rinuncia all'eccezione di cui all'articolo 1957, comma 2, del codice civile, nonché l'operatività della garanzia medesima – anche per il recupero delle penali contrattuali - entro quindici giorni, a semplice richiesta scritta del rispettivo beneficiario.
8. È onere della singola Amministrazione comunicare alla Consip l'importo delle somme percepite dal Garante.
9. Le garanzie di cui ai commi precedenti sono progressivamente svincolate in ragione e a misura dell'avanzamento dell'esecuzione, nel limite massimo dell'80 per cento dell'iniziale importo garantito secondo quanto stabilito all'art. 103, comma 5, del D. Lgs. n. 50/2016. Lo svincolo avviene subordinatamente alla preventiva consegna al Garante ed alla Consip, da parte del Fornitore dei documenti delle Amministrazioni, in originale o in copia autentica, attestanti la corretta esecuzione delle prestazioni, ai sensi dell'articolo 102 del D.Lgs. n. 50/2016, ovvero, in alternativa, documentazione comprovante l'avvenuta ricezione del rimborso della ritenuta di legge di cui al precedente articolo 10, comma 14. Il Garante dovrà comunicare alla Consip il valore dello svincolo. La Consip si riserva di verificare la correttezza degli importi svincolati e di chiedere al Fornitore ed al Garante in caso di errore un'integrazione.
10. In alternativa a quanto sopra, il Fornitore potrà consegnare alla Consip un prospetto contenente l'elenco delle

Amministrazioni con l'ammontare delle fatture emesse nel relativo arco temporale e regolarmente saldate, unitamente al dettaglio specifico della posizione di ciascuna singola Amministrazione (numero fattura, numero contratto, mensilità di riferimento, data emissione, data pagamento, importo corrisposto), accompagnato da dichiarazione resa dal legale rappresentante del Fornitore o procuratore speciale munito dei necessari poteri, ai sensi del D.P.R. n. 445/2000, attestante la veridicità di tutte le informazioni contenute nel prospetto stesso e l'assenza di ogni contestazione sulle prestazioni eseguite e in esso consuntivate. La Consip procederà ad autorizzare lo svincolo comunicandolo al Garante e al Fornitore.

11. Qualora l'ammontare delle garanzie prestate dovesse ridursi per effetto dell'applicazione di penali, o per qualsiasi altra causa, il Fornitore dovrà provvedere al reintegro entro il termine di 10 (dieci) giorni lavorativi dal ricevimento della relativa richiesta effettuata dalla Consip, pena la risoluzione dell'Accordo Quadro e/o dei singoli Contratti Esecutivi.
12. In caso di inadempimento alle obbligazioni previste nel presente articolo la Consip ha facoltà di dichiarare risolto l'Accordo Quadro e, del pari, le singole Amministrazioni hanno facoltà di dichiarare risolto il Contratto Esecutivo, fermo restando il risarcimento del danno.
    In ogni caso il garante sarà liberato dalle garanzie prestate di cui ai commi precedenti solo previo consenso espresso in forma scritta dalla Consip.

ARTICOLO 14 - RISOLUZIONE

1. Consip e/o le Amministrazioni, per quanto di rispettiva competenza, senza bisogno di assegnare alcun termine per l'adempimento, potrà/ potranno risolvere l'Accordo Quadro e il singolo Contratto Esecutivo ai sensi dell'art. 1456 cod. civ., nonché ai sensi dell'art.1360 cod. civ., previa dichiarazione da comunicarsi al Fornitore tramite PEC, nei seguenti casi:
    a) il Fornitore si è trovato, al momento dell'aggiudicazione dell'Accordo Quadro in una delle situazioni di cui all'articolo 80, comma 1, del d. lgs. n. 50/2016 e s.m.i. e avrebbe dovuto pertanto essere escluso dalla gara;
    b) il Fornitore ha commesso, nella procedura di aggiudicazione del presente Accordo Quadro e/o dei successivi Contratti Esecutivi, un illecito antitrust accertato con provvedimento esecutivo dell'AGCM, ai sensi dell'articolo 80, comma 5, lett. c) del d. lgs. n. 50/2016 e s.m.i. e secondo le linee guida A.N.AC.;
    c) l'Accordo Quadro non avrebbe dovuto essere aggiudicato al Fornitore in considerazione di una grave violazione degli obblighi derivanti dai Trattati, come riconosciuto dalla Corte di giustizia dell'Unione europea in un procedimento ai sensi dell'articolo 258 TFUE;
    d) qualora fosse accertata la non sussistenza ovvero il venir meno di uno dei requisiti minimi richiesti per la partecipazione alla gara, nonché per la stipula dell'Accordo Quadro e per lo svolgimento delle attività ivi previste;
    e) qualora il Fornitore ponga in essere comportamenti tesi a eludere la modalità di affidamento dei Contratti Esecutivi;
    f) mancata copertura dei rischi durante la vigenza del Contratto Esecutivo;
    g) qualora il Fornitore, in esecuzione di un Contratto Esecutivo, offra o fornisca prodotti, ovvero la prestazione di servizi, che non abbiano i requisiti di conformità e/o le caratteristiche tecniche minime stabilite dalle normative vigenti, nonché nel Capitolato Tecnico, ovvero quelle migliorative eventualmente offerte in sede di aggiudicazione dell'Accordo Quadro;
    h) mancata reintegrazione della garanzia di cui all'art. 13 eventualmente escussa entro il termine di 10 (dieci) giorni lavorativi dal ricevimento della relativa richiesta da parte della Consip;
    i) azioni giudiziarie per violazioni di diritti di brevetto, di autore ed in genere di privativa altrui, intentate contro le Amministrazioni e/o la Consip, ai sensi dell'articolo 21;

j) nei casi di cui agli articoli: 9 (Verifiche di conformità); 10 (Corrispettivi e Fatturazione), 13 (Garanzie) 17 (Trasparenza), 18 (Riservatezza), 20 (Divieto di cessione del contratto), 21 (Brevetti industriali e diritti d'autore), 23 (Trattamento dei dati personali), 24 (Codice Etico - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. n. 231/2001 - Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza), 25 (Tracciabilità dei flussi finanziari), , 29 (Commissione a carico del fornitore ai sensi del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 novembre 2012);

k) nei casi previsti nel Contratto Esecutivo;

l) applicazione di penali oltre la misura massima stabilita all'articolo 12, commi 19 e 20;

m) nell'ipotesi di non veridicità delle dichiarazioni rese dal Fornitore ai sensi del D.p.r. n. 445/00, fatto salvo quanto previsto dall'art. 71, del medesimo D.P.R. 445/2000;

n) nell'ipotesi di irrogazione di sanzioni interdittive o misure cautelari di cui al D. Lgs. n. 231/01, che impediscano al Fornitore di contrattare con le Pubbliche Amministrazioni;

o) in caso di avvalimento, ove a fronte delle segnalazioni delle Amministrazioni ed in ragione di quanto dichiarato dal Fornitore, risultasse la violazione dell'art. 89, comma 9, del d. lgs. n. 50/2016 e s.m.i.;

Nelle fattispecie di cui al presente comma non si applicano i termini previsti dall'articolo 21-nonies della legge 7 agosto 1990 n. 241.

2. Consip e/o le Amministrazioni, per quanto di rispettiva competenza, deve/devono risolvere l'Accordo Quadro e il singolo Contratto Esecutivo senza bisogno di assegnare alcun termine per l'adempimento, ai sensi dell'art. 1456 cod. civ., nonché ai sensi dell'art. 1360 cod. civ., previa dichiarazione da comunicarsi al Fornitore tramite PEC, nei seguenti casi:

   a) qualora nei confronti del Fornitore sia intervenuto un provvedimento definitivo che dispone l'applicazione di una o più misure di prevenzione di cui al codice delle leggi antimafia e delle relative misure di prevenzione, fatto salvo quanto previsto dall'art. 95 del D. Lgs. n. 159/2011, o nel caso in cui gli accertamenti antimafia presso la Prefettura competente risultino positivi oppure sia intervenuta sentenza di condanna passata in giudicato per i reati di cui all'articolo 80 del D. Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.;

   b) qualora fosse accertato il venir meno dei requisiti richiesti dalla legge;

3. Inoltre, Consip si impegna ad avvalersi della clausola risolutiva espressa di cui all'art. 1456 c.c. ogni qualvolta nei confronti del Fornitore o dei componenti della propria compagine sociale o dei relativi dirigenti con funzioni specifiche relative all'affidamento alla stipula e all'esecuzione dell'Accordo Quadro sia stata disposta misura cautelare o sia intervenuto rinvio a giudizio per taluno dei delitti di cui agli artt. 317 cp 318 cp 319 cp 319 bis cp 319 ter cp 319 quater 320 cp 322 cp 322 bis cp 346 bis cp 353 cp 353 bis cp. La risoluzione di cui al periodo precedente è subordinata alla preventiva comunicazione all'ANAC, cui spetta la valutazione in merito all'eventuale prosecuzione del rapporto contrattuale, al ricorrere delle condizioni di cui all'art. 32 del dl. 90/2014 convertito in legge 114 del 2014.

4. Il Fornitore accetta le cause di risoluzione previste nell'atto di nomina a Responsabile/sub-Responsabile del Trattamento allegato al presente Accordo Quadro, che devono intendersi integralmente trascritte.

5. Consip e/o le Amministrazioni, quando accerti/accertino un grave inadempimento del Fornitore ad una delle obbligazioni assunte con l'Accordo Quadro e/o con i Contratti Esecutivi tale da compromettere la buona riuscita delle prestazioni, formulerà/formuleranno la contestazione degli addebiti al Fornitore e contestualmente assegnerà/assegneranno un termine, non inferiore a quindici giorni, entro i quali il Fornitore dovrà presentare le proprie controdeduzioni. Acquisite e valutate negativamente le controdeduzioni ovvero scaduto il termine senza che il Fornitore abbia risposto, Consip e/o le Amministrazioni hanno la facoltà, per quanto di rispettiva competenza, di dichiarare la risoluzione di diritto dell'Accordo Quadro e/o dei Contratti Esecutivi, di incamerare la garanzia ove essa non sia stata ancora restituita ovvero di applicare una penale equivalente, nonché di procedere all'esecuzione in danno del Fornitore; resta salvo il diritto al risarcimento dell'eventuale maggior danno.

6. Qualora il Fornitore ritardi per negligenza l'esecuzione delle prestazioni rispetto alle previsioni dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi, Consip e/o le Amministrazioni assegna/assegnano un termine che, salvo i casi d'urgenza, non può essere inferiore a 10 (dieci) giorni, entro i quali il Fornitore deve eseguire le prestazioni. Scaduto il termine assegnato, e redatto processo verbale in contraddittorio con il Fornitore, qualora l'inadempimento permanga, Consip e/o le Amministrazioni potrà/potranno risolvere l'Accordo Quadro e/o i Contratti Esecutivi, fermo restando il pagamento delle penali.
7. In caso di inadempimento del Fornitore anche a uno solo degli obblighi assunti con la stipula dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi che si protragga oltre il termine, non inferiore comunque a 15 (quindici) giorni, che verrà assegnato a mezzo di raccomandata A/R tramite PEC dalla Consip e/o dall'Amministrazione, per quanto di propria competenza, per porre fine all'inadempimento, la Consip e/o l'Amministrazione ha/hanno la facoltà di considerare, per quanto di rispettiva competenza, risolti di diritto l'Accordo Quadro e/o i Contratti Esecutivi e di ritenere definitivamente la garanzia ove essa non sia stata ancora restituita, e/o di applicare una penale equivalente, nonché di procedere nei confronti del Fornitore per il risarcimento del danno.
8. In caso di risoluzione anche di uno solo dei Contratti Esecutivi, Consip si riserva di risolvere il presente Accordo Quadro. La risoluzione dell'Accordo Quadro legittima la risoluzione dei singoli Contratti Esecutivi a partire dalla data in cui si verifica la risoluzione dell'Accordo Quadro. La risoluzione dell'Accordo Quadro è, pertanto, causa ostativa all'affidamento di nuovi Contratti Esecutivi e può essere causa di risoluzione dei singoli Contratti Esecutivi, salvo che non sia diversamente stabilito nei medesimi e salvo, in ogni caso, il risarcimento del danno.
9. In tutti i casi di risoluzione dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi, Consip e/o l'Amministrazione avrà/avranno diritto di escutere la garanzia prestata per l'intero importo della stessa o per la parte percentualmente proporzionale all'importo del/i Contratto/i Esecutivo/i risolto/i. Ove l'escussione non sia possibile sarà applicata una penale di equivalente importo, che sarà comunicata al Fornitore con lettera raccomandata A/R o via PEC. In ogni caso, resta fermo il diritto della medesima Amministrazione e/o di Consip al risarcimento dell'ulteriore maggior danno.
10. La Consip, fermo restando quanto previsto nel presente articolo e nei casi di cui all'art. 110 del D.Lgs. n. 50/2016, potrà interpellare progressivamente gli operatori economici che hanno partecipato all'originaria procedura di gara e risultanti dalla relativa graduatoria al fine di stipulare un nuovo Accordo Quadro per l'affidamento del completamento delle prestazioni contrattuali alle medesime condizioni già proposte dal Fornitore in sede di offerta.

ARTICOLO 15 - RECESSO

1. La Consip e/o le Amministrazioni, per quanto di proprio interesse, ha/hanno diritto di recedere unilateralmente dal presente Accordo Quadro e/o da ciascun singolo Contratto Esecutivo, in tutto o in parte, in qualsiasi momento, senza preavviso, nei casi disciplinati dall'art. 109 del D.Lgs. 50/2016 e in qualsiasi altra fattispecie che faccia venire meno il rapporto di fiducia sottostante il presente Accordo Quadro o i Contratti Esecutivi.
2. In caso di mutamenti di carattere organizzativo interessanti l'Amministrazione che abbiano incidenza sulla prestazione dei servizi, la stessa Amministrazione potrà recedere in tutto o in parte unilateralmente da Contratto Esecutivo, con un preavviso almeno 30 (trenta) giorni solari, da comunicarsi al Fornitore con lettera raccomandata A/Ro tramite PEC.
3. Fermo restando quanto previsto dagli artt. 88, comma 4-ter, e 92, comma 4, del D.Lgs. 159/2011, Consip e/o l'Amministrazione potrà recedere dall'Accordo Quadro e/o da ciascun singolo Contratto Esecutivo, in qualunque momento, con preavviso non inferiore a 20 (venti) giorni solari, previo il pagamento da parte delle Amministrazioni delle prestazioni oggetto di Contratto Esecutivo eseguite a regola d'arte, nonché del valore dei materiali utili esistenti in magazzino (ove esistenti), oltre al decimo dell'importo delle opere, dei servizi o delle forniture non eseguite, rinunciando espressamente il Fornitore, ora per allora, a qualsiasi ulteriore eventuale pretesa, anche di natura risarcitoria, ed a ogni ulteriore compenso e/o indennizzo e/o rimborso, anche in deroga a quanto previsto dall'articolo 1671 cod. civ.
4. Qualora la Consip receda dall'Accordo Quadro, non potranno essere emessi nuovi Ordinativi da parte delle

Amministrazioni e le singole Amministrazioni potranno a loro volta recedere dai singoli Contratti Esecutivi, con un preavviso di almeno 30 (trenta) giorni solari, da comunicarsi al Fornitore con lettera raccomandata A/R o tramite PEC.

ARTICOLO 16 - OBBLIGHI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI LAVORO

1. Il Fornitore si obbliga ad ottemperare a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti derivanti da disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro, ivi compresi quelli in tema di igiene e sicurezza, in materia previdenziale e infortunistica, assumendo a proprio carico tutti i relativi oneri. In particolare, il Fornitore si impegna a rispettare nell'esecuzione delle obbligazioni derivanti dall'Accordo Quadro e dai singoli Contratti Esecutivi le disposizioni di cui al D. Lgs. 9 aprile 2008 n. 81.
2. Il Fornitore si obbliga altresì ad applicare, nei confronti dei propri dipendenti occupati nelle attività contrattuali, le condizioni normative e retributive non inferiori a quelle risultanti dai contratti collettivi ed integrativi di lavoro applicabili alla data di stipula dell'Accordo Quadro alla categoria e nelle località di svolgimento delle attività, nonché le condizioni risultanti da successive modifiche ed integrazioni, anche tenuto conto di quanto previsto all'art. 95, comma 10 e all'art. 97 del D. Lgs. n. 50/2016.
3. Il Fornitore si obbliga, altresì, fatto in ogni caso salvo il trattamento di miglior favore per il dipendente, a continuare ad applicare i suindicati contratti collettivi anche dopo la loro scadenza e fino alla loro sostituzione.
4. Gli obblighi relativi ai contratti collettivi nazionali di lavoro di cui ai commi precedenti vincolano il Fornitore anche nel caso in cui questi non aderisca alle associazioni stipulanti o receda da esse, per tutto il periodo di validità dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi.
5. Restano fermi gli oneri e le responsabilità in capo al Fornitore di cui all'art. 105, comma 9, del D. Lgs. n. 50/2016 in caso di subappalto.

ARTICOLO 17 - TRASPARENZA

1. Il Fornitore espressamente ed irrevocabilmente:
   a) dichiara che non vi è stata mediazione o altra opera di terzi per la conclusione dell'Accordo Quadro;
   b) dichiara di non aver corrisposto né promesso di corrispondere ad alcuno, direttamente o attraverso terzi, ivi comprese le imprese collegate o controllate, somme di denaro o altra utilità a titolo di intermediazione o simili, comunque volte a facilitare la conclusione dell'Accordo Quadro stesso;
   c) si obbliga a non versare ad alcuno, a nessun titolo, somme di danaro o altra utilità finalizzate a facilitare e/o a rendere meno onerosa l'esecuzione e/o la gestione dell'Accordo Quadro rispetto agli obblighi con esso assunti, né a compiere azioni comunque volte agli stessi fini;
   d) si obbliga al rispetto di quanto stabilito dall'art. 42 del D.lgs. 50/2016 al fine di evitare situazioni di conflitto d'interesse.
2. Qualora non risultasse conforme al vero anche una sola delle dichiarazioni rese ai sensi del precedente comma, o il Fornitore non rispettasse per tutta la durata dell'Accordo Quadro gli impegni e gli obblighi di cui alle lettere c) e d) del precedente comma, lo stesso si intenderà risolto di diritto ai sensi e per gli effetti dell'articolo 1456 cod. civ., per fatto e colpa del Fornitore, con facoltà di Consip di incamerare la garanzia prestata.
3. Il Fornitore si impegna al rispetto di tutte le previsioni di cui al Patto di integrità.

ARTICOLO 18 - RISERVATEZZA

1. Il Fornitore ha l'obbligo di mantenere riservati i dati e le informazioni, ivi compresi quelle che transitano per le apparecchiature di elaborazione dati, di cui venga in possesso e, comunque, a conoscenza, di non divulgarli in alcun modo e in qualsiasi forma e di non farne oggetto di utilizzazione a qualsiasi titolo per scopi diversi da quelli strettamente necessari all'esecuzione dell'Accordo Quadro e comunque per i cinque anni successivi alla cessazione di efficacia del rapporto contrattuale.

2. L'obbligo di cui al precedente comma sussiste, altresì, relativamente a tutto il materiale originario o predisposto in esecuzione dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi; tale obbligo non concerne i dati che siano o divengano di pubblico dominio.
3. Il Fornitore è responsabile per l'esatta osservanza da parte dei propri dipendenti, consulenti e collaboratori, nonché dei propri eventuali subappaltatori e dei dipendenti, consulenti e collaboratori di questi ultimi, degli obblighi di segretezza anzidetti.
4. In caso di inosservanza degli obblighi di riservatezza, le Amministrazioni e/o Consip hanno la facoltà di dichiarare risolto di diritto, rispettivamente, il singolo Contratto Esecutivo ovvero l'Accordo Quadro, fermo restando che il Fornitore sarà tenuto a risarcire tutti i danni che dovessero derivare alle Amministrazioni e/o a Consip.
5. Il Fornitore potrà citare i contenuti essenziali dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi affidati in proprio favore nei casi in cui ciò fosse condizione necessaria per la partecipazione del Fornitore medesimo a gare e appalti.
6. Resta fermo quanto previsto nel successivo articolo 23.

ARTICOLO 19 - RESPONSABILI DEL FORNITORE

1. Il Responsabile Unico delle Attività contrattuali (RUAC), nominato dal Fornitore è il Dott. Carlo Amoruso.
2. I Responsabili Tecnici per l'erogazione dei servizi sono i referenti responsabili nei confronti delle Amministrazioni per l'esecuzione dei singoli Contratti Esecutivi, e quindi, avranno la capacità di rappresentare ad ogni effetto il Fornitore, salvo quant'altro previsto nel Capitolato Tecnico; tali responsabili dovranno essere indicati all'Amministrazione nel Piano Operativo.
3. Qualora il Fornitore dovesse trovarsi nella necessità di sostituire il RUAC dovrà darne immediata comunicazione scritta a Consip.

ARTICOLO 20 - DIVIETO DI CESSIONE DEL CONTRATTO

1. È fatto assoluto divieto al Fornitore di cedere, a qualsiasi titolo, l'Accordo Quadro ed i Contratti Esecutivi, a pena di nullità della cessione medesima, fatto salvo quanto previsto dall'art. 106, comma 1, lett. d), del d. lgs. n. 50/2016 e s.m.i.
2. In caso di inadempimento da parte del Fornitore degli obblighi di cui al presente articolo, Consip e le Amministrazioni, fermo restando il diritto al risarcimento del danno, ha facoltà di dichiarare risolto di diritto l'Accordo Quadro e i Contratti Esecutivi.

ARTICOLO 21 - BREVETTI INDUSTRIALI E DIRITTI D'AUTORE

1. Il Fornitore assume ogni responsabilità conseguente all'uso di dispositivi o all'adozione di soluzioni tecniche o di altra natura che violino diritti di brevetto, di autore ed in genere di privativa altrui; il Fornitore, pertanto, si obbliga a manlevare l'Amministrazione e la Consip, per quanto di propria competenza, dalle pretese che terzi dovessero avanzare in relazione a diritti di privativa vantati da terzi.
2. Qualora venga promossa nei confronti delle Amministrazioni e/o di Consip azione giudiziaria da parte di terzi che vantino diritti sulle prestazioni contrattuali, il Fornitore assume a proprio carico tutti gli oneri conseguenti, incluse le spese eventualmente sostenute per la difesa in giudizio. In questa ipotesi, l'Amministrazione e/o Consip sono tenute ad informare prontamente per iscritto il Fornitore in ordine alle suddette iniziative giudiziarie.
3. Nell'ipotesi di azione giudiziaria per le violazioni di cui al comma precedente tentata nei confronti di Consip e delle Amministrazioni, queste ultime, fermo restando il diritto al risarcimento del danno nel caso in cui la pretesa azionata sia fondata, hanno facoltà di dichiarare la risoluzione di diritto dell'Accordo Quadro e/o dei singoli Contratti Esecutivi, recuperando e/o ripetendo il corrispettivo versato, detratto un equo compenso per i servizi erogati.

ARTICOLO 22 - FORO COMPETENTE

1. Per tutte le questioni relative ai rapporti tra il Fornitore e Consip inerenti il presente Accordo Quadro, sarà competente in via esclusiva il Foro di Roma.

ARTICOLO 23 - TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

2. Il Fornitore dichiara di aver ricevuto prima della sottoscrizione del presente Accordo Quadro le informazioni di cui all'articolo 13 del "Regolamento UE", circa il trattamento dei dati personali, conferiti per la sottoscrizione e l'esecuzione dell'Accordo Quadro stesso e dei Contatti derivanti dai Contratti Esecutivi e di essere a conoscenza dei diritti riconosciuti ai sensi della predetta normativa. Tale informativa è contenuta nell'ambito del Capitolato d'Oneri allo specifico paragrafo che deve intendersi in quest'ambito integralmente trascritto.
3. Con la sottoscrizione dell'Accordo Quadro, il rappresentante legale del Fornitore acconsente espressamente al trattamento dei dati personali come sopra definito e si impegna ad adempiere agli obblighi di rilascio dell'informativa e di richiesta del consenso, ove necessario, nei confronti delle persone fisiche interessate di cui sono forniti dati personali nell'ambito dell'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi, per le finalità descritte nell'informativa resa nel Capitolato d'oneri come sopra richiamata.
4. Le Amministrazioni e qualsivoglia altro soggetto pubblico o privato aderendo all'Accordo Quadro, acconsentono espressamente al trattamento ed all'invio a Consip da parte del Fornitore e/o delle singole Amministrazioni, dei dati relativi alla fatturazione, rendicontazione e monitoraggio per le finalità connesse all'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi.
5. In adempimento agli obblighi di legge che impongono la trasparenza amministrativa (art. 1, comma 16, lett. b, e comma 32 L. 190/2012; art. 35 D. Lgs. n. 33/2013; nonché art. 29 D. Lgs. n. 50/2016), il Fornitore prende atto ed acconsente a che i dati e la documentazione che la legge impone di pubblicare, siano pubblicati e diffusi, ricorrendone le condizioni, tramite il sito internet **www.consip.it**, sezione "Società Trasparente"; inoltre, il nominativo dell'aggiudicatario della gara ed il prezzo di aggiudicazione dell'appalto, saranno diffusi tramite i siti internet **www.acquistinretepa.it** e **www.mef.gov.it**.
6. Con la sottoscrizione dell'Accordo Quadro ed il perfezionamento dei Contatti derivanti dai Contratti Esecutivi, il Fornitore acconsente espressamente al trattamento dei dati personali e si impegna ad improntare il trattamento dei dati ai principi di correttezza, liceità e trasparenza nel pieno rispetto della normativa vigente (Regolamento UE 2016/679 D. Lgs. n. 196/2003 e s.m.i. e D. Lgs. n. 101/2018), ivi inclusi gli ulteriori provvedimenti, comunicati ufficiali, autorizzazioni generali, pronunce in genere emessi dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali. In particolare, il Fornitore si impegna ad eseguire i soli trattamenti funzionali, necessari e pertinenti all'esecuzione delle prestazioni contrattuali e, in ogni modo, non incompatibili con le finalità per cui i dati sono stati raccolti.
7. Ove applicabile, in ragione dell'oggetto dell'Accordo Quadro, ove il Fornitore sia chiamato ad eseguire attività di trattamento di dati personali, il medesimo potrà essere nominato "Responsabile/sub-Responsabile del trattamento" dei dati personali ai sensi dell'art. 28 del Regolamento UE sulla base dell'atto di nomina allegato al presente Accordo Quadro. In tal caso, il Fornitore si impegna ad accettare la designazione a Responsabile/sub-Responsabile del trattamento, da parte dell'Amministrazione, relativamente ai dati personali di cui la stessa è Titolare e che potranno essere trattati dal Fornitore nell'ambito dell'erogazione dei servizi contrattualmente previsti.
8. Nel caso in cui il Fornitore violi gli obblighi previsti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali, o nel caso di nomina a Responsabile/sub-Responsabile, agisca in modo difforme o contrario alle legittime istruzioni impartitegli dal Titolare, oppure adotti misure di sicurezza inadeguate rispetto al rischio del trattamento, risponderà integralmente del danno cagionato agli "interessati". In tal caso, l'Amministrazione potrà applicare le penali eventualmente previste nell'Accordo Quadro, e potrà risolvere il Contratto Esecutivo ed escutere la garanzia

definitiva, salvo il risarcimento del maggior danno. L'Amministrazione dovrà segnalare la fattispecie alla Consip che potrà risolvere la Accordo Quadro.

9. Il Fornitore si impegna ad osservare le vigenti disposizioni in materia di sicurezza e riservatezza dei dati personali e a farle osservare ai propri dipendenti e collaboratori, quali persone autorizzate al trattamento dei Dati personali.

ARTICOLO 24 - CODICE ETICO – MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE EX D.LGS. N. 231/2001 - PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

1. Il Fornitore dichiara di essere a conoscenza del D.Lgs. n. 231/2001 e della L. n. 190/2012 e di aver preso visione della parte generale del Modello di organizzazione, gestione e controllo, del Codice Etico, nonché del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, predisposti da Consip e pubblicati sul sito internet della Società, e di uniformarsi ai principi ivi contenuti che devono ritenersi applicabili anche nei rapporti tra il Fornitore e la Consip
2. Il Fornitore, per effetto della sottoscrizione del presente Accordo Quadro, promettendo anche il fatto dei propri dipendenti e/o collaboratori, si impegna: (i) ad operare nel rispetto dei principi e delle previsioni di cui al D. Lgs. n. 231/2001; (ii) ad uniformarsi alle previsioni contenute nel Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalla Consip ai sensi della D.Lgs. n. 231/2001 per le parti di pertinenza del Fornitore medesimo nonché del Codice etico e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per le parti di pertinenza del Fornitore medesimo.
3. In caso di inadempimento da parte del Fornitore agli obblighi di cui ai precedenti commi, la Consip, fermo restando il diritto al risarcimento del danno, ha facoltà di dichiarare risolta di diritto il presente Accordo Quadro.

ARTICOLO 25 - TRACCIABILITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI

1. Ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 8, della Legge 13 agosto 2010 n. 136, il Fornitore si impegna a rispettare puntualmente quanto previsto dalla predetta disposizione in ordine agli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari rispetto ai Contratti Esecutivi.
2. Ferme restando le ulteriori ipotesi di risoluzione previste nel presente atto, si conviene che, in ogni caso, le Amministrazioni, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 3, comma 9 bis, della Legge 13 agosto 2010 n. 136, senza bisogno di assegnare previamente alcun termine per l'adempimento, risolveranno di diritto, ai sensi dell'art. 1456 cod. civ., nonché ai sensi dell'art. 1360 cod. civ., previa dichiarazione da comunicarsi al Fornitore con raccomandata a.r., i Contratti Esecutivi nell'ipotesi in cui le transazioni siano eseguite senza avvalersi del bonifico bancario o postale ovvero degli altri documenti idonei a consentire la piena tracciabilità delle operazioni ai sensi della Legge 13 agosto 2010 n. 136 e s.m.i., del Decreto Legge 12 novembre 2010 n. 187 nonché della Determinazione dell'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (ora A.N.AC.) n. 8 del 18 novembre 2010.
3. In ogni caso, si conviene che Consip, senza bisogno di assegnare previamente alcun termine per l'adempimento, si riserva di risolvere di diritto il presente Accordo Quadro, ai sensi dell'art. 1456 cod. civ., nonché ai sensi dell'art. 1360 cod. civ., previa dichiarazione da comunicarsi al Fornitore con raccomandata a.r., nell'ipotesi di reiterati inadempimenti agli obblighi di cui al precedente comma.
4. ll Fornitore è tenuto a comunicare tempestivamente e comunque entro e non oltre 7 giorni dalla/e variazione/i qualsivoglia variazione intervenuta in ordine ai dati relativi agli estremi identificativi del/i conto/i corrente/i dedicato/i nonché le generalità (nome e cognome) e il codice fiscale delle persone delegate ad operare su detto/i conto/i.
5. Il Fornitore, si obbliga, a mente dell'art. 3, comma 8, della Legge 13 agosto 2010 n. 136, ad inserire nei contratti eventualmente sottoscritti con i subappaltatori o i sub-contraenti, a pena di nullità assoluta, una apposita clausola con la quale ciascuno di essi assume gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla Legge 13 agosto 2010 n. 136.
6. Il Fornitore, il subappaltatore o il sub-contraente che ha notizia dell'inadempimento della propria controparte agli obblighi di tracciabilità finanziaria di cui all'art. 3 della Legge 13 agosto 2010 n. 136 e s.m.i è tenuto a darne immediata comunicazione a Consip, all'Amministrazione e alla Prefettura – Ufficio Territoriale del Governo della Provincia ove

ha sede l'Amministrazione.

7. Il Fornitore, si obbliga e garantisce che nei contratti sottoscritti con i subappaltatori e i sub-contraenti, verrà assunta dalle predette controparti l'obbligazione specifica di risoluzione di diritto del relativo rapporto contrattuale nel caso di mancato utilizzo del bonifico bancario o postale ovvero degli strumenti idonei a consentire la piena tracciabilità dei flussi finanziari.
8. L'Amministrazione verificherà che nei contratti di subappalto sia inserita, a pena di nullità assoluta del contratto, un'apposita clausola con la quale il subappaltatore assume gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla surrichiamata Legge. Con riferimento ai contratti di subfornitura, il Fornitore si obbliga a trasmettere alla Consip e all'Amministrazione, oltre alle informazioni di cui all'art. 105, comma 2, quinto periodo, del D. Lgs. n. 50/2016, anche apposita dichiarazione resa ai sensi del d.P.R. n. 445/2000, attestante che nel relativo sub-contratto, ove predisposto, sia stata inserita, a pena di nullità assoluta, un'apposita clausola con la quale il sub-contraente assume gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla surrichiamata Legge, restando inteso che la Consip e/o le Amministrazioni, si riserva di procedere a verifiche a campione sulla presenza di quanto attestato, richiedendo all'uopo la produzione degli eventuali sub-contratti stipulati, e, di adottare, all'esito dell'espletata verifica ogni più opportuna determinazione, ai sensi di legge e di contratto.
9. Ai sensi della Determinazione dell'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (ora A.N.AC.) n. 10 del 22 dicembre 2010, il Fornitore, in caso di cessione dei crediti, si impegna a comunicare il/i CIG/CUP al cessionario, eventualmente anche nell'atto di cessione, affinché lo/gli stesso/i venga/no riportato/i sugli strumenti di pagamento utilizzati. Il cessionario è tenuto ad utilizzare conto/i corrente/i dedicato/i nonché ad anticipare i pagamenti al Fornitore mediante bonifico bancario o postale sul/i conto/i corrente/i dedicato/i del Fornitore medesimo riportando il CIG/CUP dallo stesso comunicato.
10.

ARTICOLO 26 - SUBAPPALTO

1. Il Fornitore, conformemente a quanto dichiarato in sede di Offerta si è riservato di usufruire del subappalto.
2. Il subappalto sarà disciplinato nei singoli Contratti Esecutivi.

ARTICOLO 27 - DANNI E RESPONSABILITÀ CIVILE

1. Il Fornitore assume in proprio ogni responsabilità per qualsiasi danno causato a persone o beni, tanto del Fornitore stesso quanto delle Amministrazioni e/o della Consip e/o di terzi, in dipendenza di omissioni, negligenze o altre inadempienze relative all'esecuzione delle prestazioni che discendono dall'Accordo Quadro e ad esso riferibili, anche se eseguite da parte di terzi.

ARTICOLO 28 - ONERI FISCALI E SPESE CONTRATTUALI

1. Sono a carico del Fornitore tutti gli oneri tributari e le spese contrattuali ivi comprese quelle previste dalla normativa vigente relative all'imposta di bollo.
2. Laddove la registrazione sia operata dalla Consip e/o dalle Amministrazioni, le stesse comunicano al Fornitore l'importo anticipato e il conto corrente sul quale il Fornitore si impegna a versare, entro dieci giorni, l'importo anticipato. L'attestazione del versamento deve essere prodotta a Consip e/o alle Amministrazioni entro 20 (venti) giorni dalla data in cui è effettuato. In caso di ritardo l'importo è aumentato degli interessi legali a decorrere dalla data di scadenza del suddetto termine fino alla data di effettivo versamento.
3. Il Fornitore dichiara che le prestazioni di cui trattasi sono effettuate nell'esercizio di impresa e che trattasi di operazioni soggette all'Imposta sul Valore Aggiunto, che il Fornitore – salvo il caso di applicazione dell'art. 17-ter del d.P.R. n. 633 del 1972 introdotto dall'art. 1, comma 629, della legge n. 190 del 2014, come modificato dal D.L. 24 aprile 2017, n. 50, convertito dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 ("split payment") - è tenuto a versare, con diritto di rivalsa, ai sensi del D.P.R. n. 633/72; conseguentemente, all'Accordo Quadro dovrà essere applicata l'imposta di

registro in misura fissa, ai sensi dell'articolo 40 del D.P.R. n. 131/86, con ogni relativo onere a carico del Fornitore.

ARTICOLO 29 - COMMISSIONE A CARICO DEL FORNITORE AI SENSI DEL DECRETO DEL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE DEL 23 NOVEMBRE 2012

1. Ai sensi del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 novembre 2012 attuativo di quanto disposto dall'articolo 1, comma 453 della legge 27 dicembre 2006 n. 296, il Fornitore è tenuto a versare alla Consip una commissione pari al 0,5% da calcolarsi sul valore, al netto dell'IVA, del fatturato realizzato, con riferimento agli acquisti effettuati tramite il presente Accordo Quadro dalle Pubbliche Amministrazioni e dagli altri soggetti legittimati ai sensi della normativa vigente.
   La previsione della commissione nonché l'entità della stessa sono state definite sulla base delle indicazioni del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi
2. Ai fini del calcolo dell'entità della commissione, il Fornitore è tenuto a trasmettere alla Consip, per via telematica ai sensi dell'art. 65 del D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82, e dell'art. 38 del D. L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, entro 30 giorni solari dal termine di ciascuno dei due semestri dell'anno solare e ferma l'applicazione delle penali di cui al precedente articolo 12in caso di ritardo, una dichiarazione sostitutiva, rilasciata ai sensi dell'art. 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e sottoscritta digitalmente da parte del legale rappresentante del Fornitore, con l'indicazione del fatturato, al netto dell'IVA, conseguito nel semestre di riferimento, al netto degli eventuali interessi di mora applicati alle Amministrazioni. Il Fornitore è altresì tenuto a trasmettere, unitamente alla predetta dichiarazione e quale parte integrante della medesima, reports specifici, nel formato elettronico richiesto dalla Consip o in via telematica secondo tracciato e modalità fissati da Consip (di cui all'Allegato "FLUSSO DATI PER LE COMMISSIONI A CARICO DEL FORNITORE"), contenenti per ciascuna fattura emessa nel semestre di riferimento gli elementi di rendicontazione di cui al suddetto Allegato.
3. Tale dichiarazione, in presenza di importi sopravvenuti ma imputabili al semestre precedente, potrà essere rettificata o integrata nei seguenti termini:
   - entro 12 mesi dal termine di trasmissione della dichiarazione semestrale oggetto di integrazione, in caso di riduzione degli importi inizialmente dichiarati;
   - entro 12 mesi dal termine degli effetti dell'ultimo contratto attuativo stipulato dal fornitore, in caso di aumento degli importi inizialmente dichiarati.

   In entrambi i casi, al fine di poter trasmettere la dichiarazione rettificativa o integrativa, il Fornitore dovrà inviare una richiesta motivata a Consip che ne valuterà l'ammissibilità o meno.
   I controlli sulla veridicità delle dichiarazioni trasmesse e delle eventuali rettifiche e integrazioni alle stesse, saranno effettuati da Consip trascorsi 12 mesi dal termine per la trasmissione della dichiarazione semestrale di cui al precedente comma 2. All'esito dei suddetti controlli, in caso di difformità, verrà avviato un procedimento di contestazione. In caso di accertamento di dichiarazione mendace si procederà alla segnalazione alla Procura della Repubblica.

4. Il Fornitore si impegna, altresì, a trasmettere alla Consip entro 15 giorni solari dal termine del mese in cui sono state emesse le fatture, e ferma l'applicazione delle penali di cui al precedente articolo 12, una dichiarazione sottoscritta digitalmente da parte del legale rappresentante del Fornitore medesimo, attestante l'importo delle fatture emesse nel mese di riferimento al netto degli eventuali interessi di mora applicati alle Amministrazioni. Si evidenzia che esclusivamente per la dichiarazione riferita alle fatture emesse nel mese di luglio il suddetto termine è fissato in 35 giorni solari dal termine del mese.
   Il Fornitore è, altresì, tenuto a trasmettere, unitamente alla predetta dichiarazione e quale parte integrante della medesima, *report* specifici, nel formato elettronico richiesto dalla Consip o in via telematica secondo tracciato e modalità fissati da Consip (di cui all'Allegato al presente Accordo Quadro FLUSSO DATI PER LE COMMISSIONI A

CARICO DEL FORNITORE), contenenti per ciascuna fattura emessa nel mese di riferimento gli elementi di rendicontazione di cui al suddetto Allegato.

Si evidenzia che le dichiarazioni attestanti gli importi di fatturato, unitamente ai report specifici relativi sia il semestre che al mese di riferimento dovranno pervenire anche in caso di fatturato pari a zero o assenza di fatturato.

5. Il Fornitore si obbliga altresì a comunicare, all'indirizzo P.E.C. dprpaconsip@postacert.consip.it la data dell'ultima fattura emessa all' Amministrazione a valere sulla Convenzione / sull'AQ stipulato con Consip e sui contratti stipulati, entro il termine di 15 giorni dall'emissione della stessa. Restano fermi restando gli obblighi di invio, mensile e semestrali, relativi alle dichiarazioni di fatturato connesse all'obbligo del pagamento della fee di cui ai precedenti commi.
6. L'obbligo di invio dei flussi mensili termina con l'invio dei valori relativi all'ultima fattura comunicata ai sensi di quanto previsto al precedente comma. L'obbligo di invio dei flussi semestrali termina con l'invio delle fatture relative al semestre in cui è stata trasmessa la comunicazione di cui al precedente comma.
7. La Consip, decorsi novanta giorni solari dal ricevimento della dichiarazione sostitutiva di cui al precedente comma 2, procederà all'emissione della fattura relativa alla commissione. Eventuali importi risultanti dalle dichiarazioni rettificative o integrative di un semestre, saranno compensati nella fattura del semestre successivo. In caso di mancato rispetto del termine per la presentazione della dichiarazione medesima, la Consip, unitamente all'applicazione delle penali, emetterà la fattura in un termine inferiore rispetto ai surrichiamati 90 giorni solari.
8. Il Fornitore è tenuto a versare la commissione entro 60 giorni solari dalla data di ricevimento della fattura emessa dalla Consip mediante accredito, con bonifico bancario, sul conto corrente dedicato avente IBAN n. IT 27 X 03069 05036 100000004389.
9. In caso di ritardo del pagamento da parte del Fornitore della commissione relativa alle fatture emesse dalle Amministrazioni, decorreranno gli interessi moratori il cui tasso viene stabilito in una misura pari al tasso BCE stabilito semestralmente e pubblicato con comunicazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze sulla G.U.R.I., maggiorato di 8 punti, secondo quanto previsto all'art. 5 del D.Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231 s.m.i..
10. Il mancato o inesatto pagamento della commissione secondo le modalità ed i termini di cui ai precedenti commi del presente articolo comporterà, comunque, l'avvio delle procedure esecutive previste dal codice di procedura civile.
11. La Consip procederà ad informare rispettivamente il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi dell'eventuale avvio di procedure esecutive e dell'ammontare delle somme oggetto di riscossione.
12. Gli interessi di mora e le somme oggetto di riscossione coattiva dovranno essere versati sul conto corrente dedicato di cui al precedente comma 8.
13. La Consip, ai sensi della normativa vigente, effettuerà - anche avvalendosi di organismi di ispezione accreditati – controlli a campione al fine di verificare la veridicità delle dichiarazioni sostitutive di cui al precedente comma 2 coinvolgendo, se del caso, le Amministrazioni.

    La Consip si riserva di richiedere al Fornitore, a comprova di quanto dichiarato, di produrre, entro il termine di 30 giorni solari, un'autodichiarazione resa ai sensi del D.P.R. 445/2000 sul fatturato realizzato nell'ambito del semestre di riferimento, rilasciata dal soggetto o organo preposto al controllo contabile della società ove presente (sia esso il Collegio sindacale, il revisore contabile o la società di revisione). Nel caso in cui tale autodichiarazione non confermasse quanto presente nella dichiarazione sostitutiva di cui al precedente comma 2, si procederà alla valutazione ai sensi dell'art. 80, comma 5, lett. c), del D. Lgs. n. 50/2016. La Consip avrà comunque la facoltà di eseguire ulteriori verifiche e di chiedere al Fornitore ogni necessaria ulteriore documentazione relativa al suddetto fatturato.

    Ferma restando l'applicazione dell'art. 76 del D.P.R. n. 445/2000:

    - in caso di inadempimento dell'obbligo di pagamento della commissione di cui al precedente comma 5 del presente articolo, che si protragga oltre il termine, non inferiore comunque a 15 (quindici) giorni, che verrà assegnato a mezzo di raccomandata A/R. dalla Consip, per porre fine all'inadempimento, la Consip ha la facoltà di considerare risolto di

diritto l'Accordo Quadro e di ritenere definitivamente la garanzia, ove essa non sia stata ancora restituita, e/o di applicare una penale equivalente, nonché di procedere nei confronti del Fornitore per il risarcimento del danno;

- la mancata trasmissione della dichiarazione di cui al precedente comma 2 o la riscontrata falsità della dichiarazione di cui al precedente comma 2 potrà comportare la risoluzione dell'Accordo Quadro e la conseguente valutazione ai sensi dell'art. 80, comma 5, lett. c), del D. Lgs. n. 50/2016 informando tempestivamente il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi sulla risultanza dei controlli a campione effettuati.

ARTICOLO 30 - CLAUSOLA FINALE

1. Il presente Accordo Quadro ed i suoi Allegati costituiscono manifestazione integrale della volontà negoziale delle Parti che hanno altresì preso piena conoscenza di tutte le relative clausole, avendone negoziato il contenuto, che dichiarano quindi di approvare specificamente singolarmente nonché nel loro insieme e, comunque, qualunque modifica al presente atto ed ai suoi Allegati non potrà aver luogo e non potrà essere provata che mediante atto scritto; inoltre, l'eventuale invalidità o inefficacia di una delle clausole dell'Accordo Quadro e/o dei singoli Contratti Esecutivi non comporta l'invalidità o inefficacia dei medesimi atti nel loro complesso.
2. Qualsiasi omissione o ritardo nella richiesta di adempimento dell'Accordo Quadro o dei singoli Contratti Esecutivi (o di parte di essi) da parte di Consip e/o delle Amministrazioni non costituisce in nessun caso rinuncia ai diritti loro spettanti che le medesime si riservano comunque di far valere nei limiti della prescrizione.
3. Con il presente Accordo Quadro si intendono regolati tutti i termini generali del rapporto tra le Parti; in conseguenza esso non verrà sostituito o superato dai Contratti Esecutivi dell'Accordo Quadro che sopravvivrà ai detti Contratti Esecutivi continuando, con essi, a regolare la materia tra le Parti.

Roma,

CONSIP S.p.A.
CRISTIANO CANNARSA
CONSIP S.P.A
10.12.2021 08:43:43 UTC

IL FORNITORE
Firmato digitalmente da: Carlo Amoruso
Organizzazione: AMORUSO CARLO/MRSCRL72R02B180G
Data: 10/12/2021 13:03:36

Il sottoscritto, nella qualità di legale rappresentante del Fornitore, dichiara di avere particolareggiata e perfetta conoscenza di tutte le clausole contrattuali e dei documenti ed atti ivi richiamati; ai sensi e per gli effetti di cui agli artt. 1341 e 1342 cod. civ., il Fornitore dichiara di accettare tutte le condizioni e patti ivi contenuti e di avere particolarmente considerato quanto stabilito e convenuto con le relative clausole; in particolare dichiara di approvare specificamente le clausole e condizioni di seguito elencate:

Articolo 3 (Oggetto dell'Accordo Quadro), Articolo 4 (Durata e facoltà di acquisto), Articolo 5 (Prezzi e vincoli dei Contratti Esecutivi), Articolo 6 (Affidamento dei Contratti Esecutivi), Articolo 7 (Obbligazioni generali del Fornitore), Articolo 8_ (Obbligazioni specifiche del Fornitore), Articolo 9 (Verifica di conformità), Articolo 10 (Corrispettivi e fatturazione), Articolo 11 (Costi della sicurezza); Articolo 12 (Penali), Articolo 13 (Garanzie), Articolo 14 (Risoluzione), Articolo 15(Recesso), Articolo 16 (Obblighi derivanti dal rapporto di lavoro), Articolo 17 (Trasparenza), Articolo 18 (Riservatezza), Articolo 19 (Responsabili del Fornitore), Articolo 20 (Divieto di cessione del contratto), Articolo 21 (Brevetti industriali e diritti d'autore),Articolo 22 (Foro competente), Articolo 23 (Trattamento dei dati personali), Articolo 24 (Codice Etico – Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. n. 231/2001 – Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza), Articolo 25 (Tracciabilità dei flussi finanziari), Articolo 26 (Subappalto), Articolo 27 (Danni e responsabilità civile), Articolo 28 (Oneri fiscali e spese contrattuali), Articolo 29 (Commissione a carico del Fornitore ai sensi del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 novembre 2012), Articolo 30 (Clausola finale).

Roma,

IL FORNITORE
Firmato digitalmente da: Carlo Amoruso
Organizzazione: AMORUSO CARLO/MRSCRL72R02B180G
Data: 10/12/2021 13:03:50

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

ALLEGATO 1 al Capitolato d'Oneri
CAPITOLATO TECNICO GENERALE

AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI, AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

ID 2069

INDICE

1. Contesto di riferimento 3
   1.1 Inquadramento Strategico 3
   1.2 Inquadramento Normativo 5
   1.3 Il Piano Gare Strategiche Consip 6
2. Modello di funzionamento 7
   2.1 Perimetro dello strumento 8
   2.2 Suddivisione geografica dei Lotti 10
   2.3 Indicatori di digitalizzazione 11
   2.4 Funzionamento dello strumento 12
      2.4.1 Funzionamento dell'Accordo Quadro 12
      2.4.2 Adesione all'Accordo Quadro 12
      2.4.3 Piano dei Fabbisogni 13
      2.4.4 Categorizzazione degli interventi 13
      2.4.5 Piano Operativo 15
      2.4.6 Contratto Esecutivo 16
3. Requisiti organizzativi 18
   3.1 Ruoli di coordinamento richiesti 18
      3.1.1 Responsabile unico delle attività contrattuali(RUAC) 18
   3.2 Responsabili territoriali 19
   3.3 Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi 20
4. Trasferimento di know how 21
   4.1 Presa in carico 21
   4.2 Trasferimento Know-how a fine erogazione 22
5. Strumenti a supporto della fornitura 23
   5.1 Portale dei Progetti Digitali 23
   5.2 Codice di condotta 26

1. Contesto di riferimento

I contenuti di questo capitolo sono rivolti prevalentemente alle PA beneficiarie della presente iniziativa.

1.1 Inquadramento Strategico

Stante il vincolo posto dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione (e successive versioni ed aggiornamenti), consistente nel rispetto dell'indirizzo strategico ed operativo per la trasformazione digitale da parte di tutte le Amministrazioni, l'Agenzia per l'Italia Digitale ricopre il ruolo di guida nella fase di adeguamento alle indicazioni contenute nel Piano, attraverso un'azione di coordinamento e monitoraggio.
L'attuazione del Piano Triennale prevede un percorso graduale di coinvolgimento delle Pubbliche Amministrazioni:

- il 2017 è stato l'anno della costruzione attraverso il consolidamento della strategia di trasformazione digitale e il completamento del percorso di condivisione con le Pubbliche Amministrazioni;
- il 2018 è stato l'anno del consolidamento del Piano, anche attraverso strumenti on-line che hanno consentito alle Pubbliche Amministrazioni di fornire i propri contributi con semplicità e di gestire i piani triennali delle Amministrazioni in modo dinamico;
- il 2019 è l'anno di completamento delle azioni del primo ciclo triennale del processo, che potrà pertanto essere ulteriormente affinato per il successivo triennio.
- il 2020 e il 2021 sono gli anni della maturazione, della conclusione dei principali progetti avviati e dell'evoluzione di una visione orientata a cittadini e imprese.

Il Piano Triennale per l'informatica nella PA 2019-2021 ricalca la stessa struttura del piano precedente e descrive il modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica Amministrazione ovvero le azioni di medio/lungo termine necessarie per un uso corretto, mirato e consapevole delle tecnologie digitali.
I servizi oggetto della presente acquisizione sono quindi parte integrante del modello strategico di evoluzione digitale che dovrà essere adottato dalle Amministrazioni.

In ossequio alle previsioni del Piano Triennale e al fine di indirizzare e governare la trasformazione digitale della PA italiana, la presente acquisizione prevede la definizione e l'implementazione di misure di ***governance centralizzata***, anche mediante la costituzione di **Organismi di coordinamento e controllo, finalizzati alla direzione strategica e alla direzione tecnica della stessa**.
In particolare, le attività di direzione strategica prevedono il coinvolgimento di soggetti istituzionali, mentre nell'ambito delle attività di direzione tecnica saranno coinvolti anche soggetti non istituzionali, individuati nei Fornitori Aggiudicatari della presente acquisizione.
Si precisa che "Organismi di coordinamento e controllo" si intendono i soggetti facenti capo alla Presidenza del Consiglio e/o al Ministero per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione (es: Agid, Team Digitale), che, in base alle funzioni attribuite ex lege, sono ad oggi deputati, per quanto di rispettiva competenza, al monitoraggio e al controllo delle iniziative rientranti nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione.

Nell'ambito di tali Organismi, è ricompresa altresì Consip S.p.A., per i compiti di propria competenza. Rimangono salve eventuali modifiche organizzative che interverranno a livello istituzionale nel corso della durata degli Accordi Quadro che si stipuleranno con gli aggiudicatari della presente gara.

Gli **Organismi di coordinamento e controllo** saranno normati da appositi Regolamenti che, resi disponibili alla stipula dei contratti relativi alla presente iniziativa, esporranno gli aspetti operativi delle attività di coordinamento e controllo **sia tecnico che strategico**.

I meccanismi di governance sopra introdotti e applicati a tutte le iniziative afferenti al Piano Triennale riguarderanno:

- i processi di procurement, veicolati attraverso gli strumenti di acquisizione messi a disposizione da Consip;
- l'inquadramento o *categorizzazione* degli interventi delle Amministrazioni, realizzati mediante la sottoscrizione di uno o più contratti esecutivi afferenti alle iniziative del Piano Strategico, nel contesto del Piano Triennale;
- l'individuazione, da parte delle Amministrazioni, nell'insieme fornito in documentazione di gara, degli indicatori di digitalizzazione coi quali gli Organismi di coordinamento e controllo analizzeranno e valuteranno gli interventi realizzati dalle Amministrazioni con i contratti esecutivi afferenti alle Gare strategiche;
- la valutazione e l'attuazione della revisione dei servizi previsti dagli Accordi Quadro e/o dei relativi prezzi, per le Gare Strategiche che lo prevedono in documentazione di gara e in funzione dell'evoluzione tecnologica del mercato e/o della normativa applicabile;
- l'analisi e la verifica di coerenza, rispetto al perimetro di ogni Gara Strategica, degli interventi delle Amministrazioni realizzati mediante contratti esecutivi afferenti alle Gare Strategiche;
- le modalità e le tempistiche con cui i fornitori dovranno consegnare i dati relativi ai contratti esecutivi, con particolare riferimento alla fase di chiusura degli Accordi Quadro.

1.2 Inquadramento Normativo

Si riportano di seguito le principali previsioni normative e linee guida che governano la presente iniziativa:

- D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 ("*Codice dei contratti pubblici*") e s.m.i. e relative prassi attuative
- D.Lgs. 1 dicembre 2009, n. 177 ("*Riorganizzazione del Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione, a norma dell'articolo 24 della legge 18 giugno 2009, n. 69*")
- D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 ("*Codice dell'Amministrazione Digitale*") e s.m.i.
- Regolamento UE 2016/679 ("*Regolamento generale sulla protezione dei dati*") e s.m.i. e relativa normativa nazionale applicabile
- Legge 9 gennaio 2004, n. 4 ("*Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*") e s.m.i.
- Carta dei principi per la condotta tecnologica e relativi documenti ivi richiamati
- Linee Guida AgID sull'acquisizione e il riuso del software nella PA e s.m.i.
- Linee Guida per lo sviluppo del software sicuro e relativi allegati tecnici
- Linee guida di design per i servizi digitali della PA

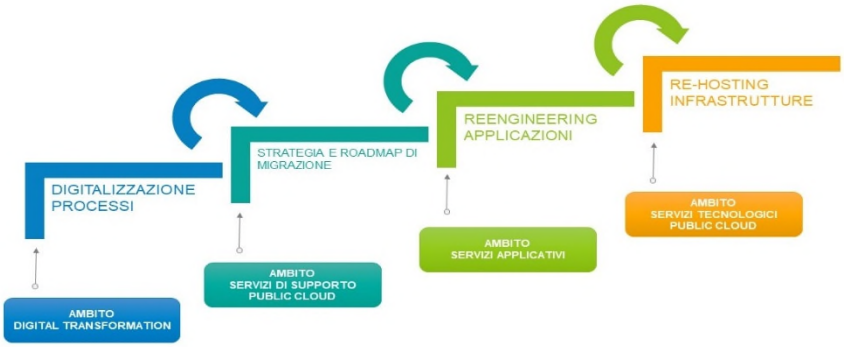
Si applicano inoltre tutte le previsioni del Piano Triennale e le norme italiane ed Europee da questo richiamate.

1.3 Il Piano Gare Strategiche Consip

Le Gare Strategiche ICT a supporto dello sviluppo del Piano Triennale costituiscono l'insieme dei servizi messi a disposizione delle Amministrazioni per consentire la definizione e l'implementazione della strategia per la Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione Italiana. L'obiettivo è quello di creare il "sistema operativo" del Paese, ovvero una serie di componenti fondamentali sui quali definire ed erogare servizi più semplici ed efficaci per i cittadini, le imprese e la stessa Pubblica Amministrazione. In generale, quindi, saranno disponibili servizi per operare sulla definizione di processi e sulla erogazione di servizi digitali, sulla analisi e realizzazione delle componenti applicative e infrastrutturali, con specifico riferimento al paradigma cloud.
Di seguito vengono illustrati a livello macroscopico i servizi che ogni singola gara mette a disposizione del processo complessivo. Le presenti indicazioni si devono intendere esclusivamente come descrizione generale, dato che le modalità di attivazione ed i relativi contenuti dei servizi vengono dettagliati nelle singole Gare Strategiche:

- Gara ***Public Cloud*** – rende disponibili i servizi IaaS e PaaS e servizi di supporto specialistico alla migrazione infrastrutturale al Cloud secondo il modello CEP;
- Gara ***Digital Transformation*** – fornisce i servizi di supporto specialistico per l'indirizzamento della strategia digitale dell'Amministrazione, della pianificazione strategica ICT, per il disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione di servizi digitali e alla transizione al digitale, intesa come affiancamento e supporto al *change management;*
- Gara ***Servizi Applicativi in ottica cloud*** – mette a disposizione servizi di natura applicativa per l'evoluzione dei sistemi e delle applicazioni dell'Amministrazione per la piena digitalizzazione dei procedimenti amministrativi sfruttando il paradigma cloud; prevede anche la migrazione applicativa al cloud, i relativi servizi di supporto specialistico e la assicurazione della qualità del software;
- Gara ***Data Management*** – mette a disposizione servizi di natura applicativa focalizzati sui dati e la valorizzazione del patrimonio informativo della PA, anche mediante il ricorso a soluzioni tecnologiche innovative.

In particolare, le strategie definite potranno determinare esigenze di revisione dei processi e dei servizi, delle applicazioni, delle infrastrutture, come di seguito illustrato dalla figura sottostante:



2. Modello di funzionamento

I contenuti di questo capitolo sono rivolti prevalentemente alle PA come beneficiarie della presente iniziativa.

Lo scenario della presente iniziativa è caratterizzato dalla presenza di Lotti collegati nella logica di suddivisione dei ruoli in merito ai servizi erogati e dei relativi fornitori, potendosi individuare Lotti deputati all'erogazione di servizi cosiddetti *core* per la trasformazione, che ne costituiscono cioè la struttura portante e sono pertanto strettamente funzionali al raggiungimento degli obiettivi di trasformazione digitale, e servizi *di supporto* individuabili nei Lotti di PMO e di Supporto alla Governance.

La Digital Transformation si innesta nel contesto generale di cambiamento delineato dalle Gare Strategiche ICT per la realizzazione del Piano Triennale per l'informatica nella PA e trova la propria concretizzazione attraverso:

- la presente procedura di gara;
- le ulteriori Gare Strategiche pubblicate da Consip;
- l'acquisizione di ulteriori forniture/servizi tramite strumenti e convenzioni Consip.

In particolare, l'iniziativa di Digital Transformation si pone, rispetto alle altre Gare Strategiche, come lo strumento di acquisizione di capacità ed indirizzamento del modello di una PA digitale, da disegnarsi e realizzarsi attraverso strategie e processi digitali.

L'Amministrazione potrà quindi disegnare il proprio percorso di digitalizzazione avendo a disposizione competenze – di natura non strettamente tecnologica – in grado di supportarla in tutti i passaggi evolutivi verso un modello pienamente digitale.

In tale contesto i servizi di PMO hanno l'obiettivo di fornire all'Amministrazione il necessario sostegno per l'attuazione di una politica di controllo e governo delle progettualità di Digital Transformation.

L'Amministrazione potrà aderire ai Lotti aventi ad oggetto servizi di PMO esclusivamente in una logica di coordinamento, preventivo, contestuale e/o successivo, unitamente ai servizi *core* oggetto della presente iniziativa[1].

Ne consegue che l'Amministrazione non potrà aderire ai suddetti Lotti per scopi estranei rispetto a quelli sopra indicati.

L'iniziativa rende inoltre disponibili servizi di Supporto alla Governance, acquisibili da parte dei soli Organismi deputati al coordinamento e controllo, per operare puntualmente le attività funzionali a garantire l'allineamento strategico degli interventi delle Amministrazioni.

[1] Per i vincoli di acquisizione si faccia riferimento al Capitolato Tecnico Speciale.

2.1 Perimetro dello strumento

I servizi oggetto della presente iniziativa riguardano, come anticipato nel precedente paragrafo, gli aspetti di natura strategica rispetto al ruolo istituzionale dell'Amministrazione ed in particolare:

- la definizione dell'evoluzione strategica – in ottica digitale – del ruolo istituzionale dell'Amministrazione e conseguentemente dei servizi da questa offerti ai propri utenti, nelle diverse categorie individuabili (cittadini, imprese, altre PA, etc.) in ottemperanza alle prescrizioni e previsioni normative;
- il disegno della corrispondente strategia ICT che, mediante l'implementazione di specifiche linee progettuali, coerenti con lo scenario identificato dal Piano Triennale, consenta il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione in ottica di trasformazione digitale;
- la progettazione di alto livello dei servizi digitali e il disegno dei processi necessari all'erogazione di tali servizi, anche questi ultimi definiti e realizzati in ottica di digitalizzazione *end to end* dell'interazione tra l'utente del servizio e l'Amministrazione erogante.

Il perimetro dell'iniziativa non comprende attività di natura strettamente ICT di studio e/o implementazione di sistemi ed applicazioni; pertanto:

- sono escluse dal perimetro dei servizi di strategia - ed in particolare dal servizio relativo alla definizione del piano strategico ICT – le valutazioni tecniche e tecnologiche di dettaglio funzionali alle implementazioni/acquisizioni di natura ICT collegate agli obiettivi strategici[2]
- sono escluse le revisioni/reingegnerizzazioni di processi non digitali o parzialmente digitali, laddove queste non siano finalizzate al disegno e alla realizzazione di un processo completamente digitale;
- è escluso il disegno delle procedure operative intese come l'esecuzione del processo su uno o più sistemi applicativi;
- è esclusa l'affiancamento alla transizione su contenuti e competenze di tipo tecnico e tecnologico[3].

Ferma restando la possibilità di acquisizione da parte di tutte le PA, nell'ambito del perimetro sopra descritto, si rappresenta che, per quanto riguarda l'Ecosistema Salute, è in corso di predisposizione la Gara Strategica "Sanità Digitale", la cui data di pubblicazione stimata è prevista per la fine del primo semestre del 2020. Pertanto, qualora, nell'arco temporale di validità degli Accordi Quadro scaturenti dalla presente procedura (24 mesi + 6 mesi opzionali di proroga temporale in costanza di massimale decorrenti dalla data di attivazione), si addivenisse all'attivazione della predetta gara "Sanità Digitale", le Amministrazioni e gli Enti, quando operano nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale, in caso di

[2] Tali valutazioni dovranno essere svolte, in funzione dell'ambito specifico, mediante i servizi messi a disposizione da altre Gare Strategiche.

[3] L'Amministrazione potrà acquisire formazione tecnica e tecnologica mediante altre Gare Strategiche, laddove previste.

sovrapposizioni, saranno tenuti ad acquisire i servizi descritti nel presente Capitolato Tecnico nell'ambito della surrichiamata procedura specifica dedicata al relativo Ecosistema.
Tale vincolo non trova applicazione rispetto ai servizi oggetto del lotto 9 della presente procedura, giacché rivolti unicamente agli organi istituzionali deputati all'indirizzo e al monitoraggio delle Gare Strategiche.

2.2 Suddivisione geografica dei Lotti

Per i Lotti geografici della presente iniziativa si faccia riferimento alle seguenti macro-aree geografiche:

- La macro-area Nord comprende le regioni Piemonte, Lombardia, Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna e Liguria (NUTS ITC e ITH);
- La macro-area Centro comprende le regioni Lazio, Marche, Toscana e Umbria (NUTS ITI);
- La macro-area Sud e Isole comprende le regioni Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna (NUTS ITF e ITG).

2.3 Indicatori di digitalizzazione

Nell'ambito delle attività di governance ed in particolare della valutazione del livello di efficacia degli interventi di digitalizzazione operati dalle Amministrazioni attraverso l'utilizzo di contratti esecutivi afferenti alle Gare Strategiche, si intendono definite due tipologie di indicatori di digitalizzazione:

- ***Indicatori Generali di digitalizzazione*****,** che mappano il macro-obiettivo dell'intervento rispetto ai principali obiettivi strategici del Piano Triennale;
- ***Indicatori Specifici di digitalizzazione***, che definiscono, sulla base delle specificità della Gara Strategica, le misure di digitalizzazione applicabili allo specifico contratto esecutivo, in funzione dei servizi acquisiti.

Gli indicatori saranno utilizzati per il monitoraggio dei contratti e del raggiungimento dei relativi obiettivi, così come dettagliati nel Piano dei Fabbisogni e nel Piano Operativo.

Ciascuna Amministrazione, all'atto di definizione del Piano dei Fabbisogni, assocerà **almeno un Indicatore Generale per il quale fornirà, agli Organismi di coordinamento e controllo e/o ai soggetti da questi indicati, le misure di riferimento ex ante ed ex post rispetto al contratto esecutivo**.

La seguente tabella riporta gli Indicatori Generali di digitalizzazione validi per tutte le Gare Strategiche:

Indicatori quantitativi	**Indicatori qualitativi**	**Indicatori di collaborazione e riuso**
Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio	Obiettivi CAD raggiunti con l'intervento	Riuso di processi per erogazione servizi digitali
Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio	Infrastrutture immateriali integrate	Riuso soluzioni tecniche
Numero servizi aggiuntivi offerti all'utenza interna, esterna (cittadini), esterna (imprese), altre PA	Integrazione con Basi Dati di interesse nazionale	Collaborazione con altre Amministrazioni (progetto in comune a più Amministrazioni)

Per quanto riguarda gli Indicatori Specifici di digitalizzazione utilizzabili in funzione dell'Accordo Quadro di riferimento e ferme restando le modalità di indicazione da parte delle Amministrazioni, si rimanda al Capitolato Tecnico Speciale.

2.4 Funzionamento dello strumento

2.4.1 Funzionamento dell'Accordo Quadro

Al fine di utilizzare l'Accordo Quadro ed attivare i servizi necessari, l'Amministrazione dovrà seguire l'*iter* procedurale descritto nei successivi paragrafi.

N. potenziali fornitori aggiudicatari per Lotto	1
Modalità di affidamento dei Contratti Esecutivi	Ordine
Condizioni contrattuali	Condizioni tutte fissate
Presupposti	L'Amministrazione può utilizzare esclusivamente la modalità a "ordine"

Per ciascun lotto, l'affidamento del servizio oggetto dell'Accordo Quadro avviene all'esito dello svolgimento di due fasi procedimentali:

- la prima fase, che si conclude con l'aggiudicazione dell'Accordo Quadro e la sua stipula, a cura della Consip S.p.A. (così come disciplinato nel Capitolato d'Oneri);
- la seconda fase, che si caratterizza per l'affidamento di ciascun Contratto Esecutivo, a cura della singola Amministrazione contraente, come di seguito riportato.

Tale seconda fase prevede, ai sensi di quanto previsto dall'art. 54, comma 3, del Codice dei contratti pubblici, che l'affidamento di ciascun Contratto Esecutivo avvenga, secondo i termini e le condizioni dell'Accordo Quadro, con l'unico operatore aggiudicatario.

Si precisa che, ove non diversamente specificato, i giorni indicati per gli obblighi contrattuali sono da intendersi lavorativi.

2.4.2 Adesione all'Accordo Quadro

Le Amministrazioni legittimate affideranno i Contratti Esecutivi, successivamente alla stipula dell'Accordo Quadro e per tutta la durata dello stesso, alle medesime condizioni (economiche e tecnico-prestazionali) stabilite nell'Accordo Quadro, senza un nuovo confronto competitivo, all'aggiudicatario del Lotto di interesse dell'Accordo Quadro stesso, ai sensi dell'art. 54, comma 4, lett. a), del D. Lgs. n. 50/2016.

L'affidamento di ciascun Contratto Esecutivo avverrà con le modalità di seguito descritte.

2.4.3 Piano dei Fabbisogni

L'Amministrazione trasmetterà, a mezzo PEC, al Fornitore e contestualmente alla Consip S.p.A. (e/o a terzi dalla stessa indicati), il "**Piano dei Fabbisogni**" (o "**Ordinativo**"), contenente per tutte le categorie di servizi da acquisire, le indicazioni di tipo progettuale e quantitativo, le modalità tecniche ed operative per l'erogazione dei servizi e i corrispettivi unitari da applicare, in funzione di quelli previsti nell'Accordo Quadro, nonché tutte le informazioni tecniche, funzionali ed economiche che l'Amministrazione ritenga utile indicare.

In particolare, il "Piano dei Fabbisogni" conterrà, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti elementi:

- l'importo contrattuale e le quantità previste per i servizi oggetto del Contratto Esecutivo;
- la data di attivazione del servizio;
- l'indicazione del/i luogo/ghi di esecuzione dei servizi;
- la durata del Contratto Esecutivo e dei servizi;
- come il Fornitore, che si sia riservato la possibilità di ricorrere al subappalto, debba indicare, nel Piano Operativo, le prestazioni da subappaltare;
- eventuale previsione di una idonea copertura assicurativa;
- ogni altra eventuale indicazione riportata nel Capitolato Tecnico – Parte Speciale per singolo Lotto.

Il Fornitore si impegna a fornire all'Amministrazione il supporto eventualmente richiesto nella predisposizione del Piano dei Fabbisogni e a mantenere quest'ultimo allineato con quanto richiesto dall'Amministrazione in caso di eventuali modifiche e/o evoluzioni.

Il Fornitore ha facoltà di condurre con proprio personale tecnico e congiuntamente con i referenti dell'Amministrazione interessata, relativamente ai servizi da svolgere presso i siti delle Amministrazioni, riunioni preliminari per verificare le modalità di erogazione e di attivazione dei servizi.

Si precisa che dalla trasmissione del Piano dei Fabbisogni da parte dell'Amministrazione verso il Fornitore selezionato non scaturisce obbligo per l'Amministrazione di procedere alla stipula del Contratto Esecutivo con il medesimo Fornitore.

2.4.4 Categorizzazione degli interventi

All'atto di definizione del Piano dei fabbisogni, l'Amministrazione individuerà e censirà l'ambito del Piano Triennale di riferimento per la specifica acquisizione, individuandone:

- L'ambito di I livello,
- Uno o più ambiti di II livello, indicando come primo il prevalente.

Tale categorizzazione dovrà essere riportata nella seguente documentazione contrattuale:

- Piano dei Fabbisogni,
- Piano Operativo,
- Contratto esecutivo.

I livello	II livello
ACCESSO AI SERVIZI	• *Servizi ai cittadini, alle imprese o verso altre PA* • *Digitalizzazione modalità di contatto* • *E-government per ecosistema* • *Design dei servizi* • *Accessibilità dei servizi*
ECOSISTEMI	• *Sanità* • *Finanza pubblica* • *Sviluppo e sostenibilità* • *Giustizia* • *Beni culturali e turismo* • *Welfare* • *Scuola* • *Istruzione superiore e ricerca* • *Difesa, sicurezza e soccorso – Legalità* • *Infrastruttura e logistica – Mobilità* • *Comunicazioni* • *Agricoltura* • *L'Italia in Europa e nel Mondo*
PIATTAFORME	• *Public e-procurement* • *pagoPA* • *Siope +* • *Noipa* • *SPID* • *Carta di identità elettronica* • *Sistema di gestione dei procedimenti amministrativi nazionali (SGPA)* • *Poli di conservazione* • *Anpr*
DATI DELLA PA	• *Basi di dati di interesse nazionale* • *Dati aperti* • *Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)*
MODELLO DI INTEROPERABILITA	• *Transizione al nuovo Modello di interoperabilità da parte delle PA*
INFRASTRUTTURE	• *Cloud della PA* • *Data center* • *Connettività*
SICUREZZA	• *Sicurezza applicativa, prevenzione e gestione incidenti informatici, analisi e valutazione su vulnerabilità dei sistemi* • *Adeguamento a misure minime di sicurezza ICT e linee guida sicurezza cibernetica*
MODELLI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE	• *Appalti innovativi* • *Smart Landscape: un nuovo modello di smart community*

GESTIONE DEL TRANSIENTE	NA

Si precisa che la categorizzazione *Gestione del Transiente* si applica unicamente nel caso di **interventi applicativi non legati ad obiettivi strategici ma dovuti alla gestione ed evoluzione ordinaria dei sistemi applicativi delle PA e necessari all'operatività della stessa, anche nell'ottica di preparare una potenziale migrazione al cloud/PSN**.

2.4.5 Piano Operativo

Il presente paragrafo fornisce indicazioni per le Amministrazioni e requisiti per i Fornitori.
Il Fornitore, sulla base del Piano dei Fabbisogni, predispone un "Piano Operativo", nel quale raccogliere e dettagliare le richieste dell'Amministrazione, contenute nel Piano dei Fabbisogni, e formulare una proposta tecnico/economica secondo le modalità tecniche ed operative ed i corrispettivi unitari previsti nell'Accordo Quadro.
Entro un termine massimo di **15 giorni lavorativi** dall'invio del Piano dei Fabbisogni (pena l'applicazione, da parte di Consip S.p.A. su segnalazione dell'Amministrazione, delle penali previste nell'Accordo Quadro), tale Piano Operativo dovrà essere trasmesso, a mezzo PEC, all'Amministrazione che ne abbia fatto richiesta e per copia conoscenza a Consip S.p.A. e/o terzi da essa indicati.
In particolare, fermo quanto previsto nel Capitolato Tecnico Speciale, il "Piano Operativo" dovrà analizzare/definire, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti aspetti, in coerenza con il Piano dei Fabbisogni:

- l'importo contrattuale e le quantità previste per i servizi oggetto del contratto esecutivo;
- la data di attivazione del servizio;
- l'indicazione del/i luogo/ghi di esecuzione dei servizi;
- la durata del Contratto Esecutivo e dei servizi;
- le prestazioni che intenderà subappaltare, nel rispetto delle previsioni dell'Accordo Quadro e di quanto indicato nel Piano dei Fabbisogni.

Compatibilmente con i tempi di elaborazione del Piano Operativo, con specifico riferimento ai servizi da svolgere presso la sede/i dell'Amministrazione, il Fornitore potrà richiedere all'Amministrazione di condurre, con proprio personale tecnico o altro personale da lui stesso incaricato, e congiuntamente con i referenti dell'Amministrazione interessata, sopralluoghi presso la sede/i, allo scopo di verificare gli impatti e le modalità dell'attivazione dei servizi, secondo quanto richiesto dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni. Il Fornitore deve approntare il calendario dei sopralluoghi necessari, che deve

> Si precisa che dalla mera trasmissione del Piano Operativo da parte del Fornitore selezionato verso l'Amministrazione non scaturisce obbligo per l'Amministrazione di procedere alla stipula del Contratto Esecutivo con il medesimo Fornitore.
> In ogni caso le Amministrazioni saranno tenute a comunicare in forma scritta alla Consip S.p.A. tutte le ipotesi di mancato rispetto da parte del Fornitore selezionato del termine per la trasmissione del Piano Operativo, ai fini dell'applicazione della relativa penale.

indicare, per ciascuna sede oggetto di sopralluogo, il nominativo dell'incaricato dal Fornitore che effettuerà il sopralluogo, con gli estremi di un documento di riconoscimento e l'elenco delle verifiche da effettuare. Il calendario viene sottoposto all'approvazione dell'Amministrazione.

Ad eccezione di situazioni comprovate di oggettiva impossibilità di dare seguito al Piano dei Fabbisogni trasmesso dall'Amministrazione, per caso fortuito e/o forza maggiore, il Fornitore medesimo avrà la facoltà di rinunciare alla stipula del Contratto Esecutivo nel caso in cui l'Ordinativo provenga da Amministrazioni non legittimate ad utilizzare l'Accordo Quadro.
La rinuncia si intenderà integrata nei seguenti casi:

- presentazione di apposito atto di rinuncia, sottoscritto dal legale rappresentante del Fornitore;
- mancata trasmissione del Piano Operativo entro 30 giorni lavorativi dall'invio del Piano dei Fabbisogni.

Resta ferma l'applicazione delle penali di cui all'Accordo Quadro qualora l'atto di rinuncia o il Piano Operativo non pervengano entro 15 giorni lavorativi dall'invio del Piano dei Fabbisogni.
Si precisa che, qualora il Piano dei Fabbisogni non sia completo in ogni sua parte necessaria, lo stesso non avrà validità ed il Fornitore **non dovrà darvi esecuzione**; quest'ultimo, tuttavia, dovrà darne tempestiva comunicazione alla Amministrazione, entro e non oltre quattro giorni solari dal ricevimento del Piano dei Fabbisogni stesso.
In tal caso, l'Amministrazione potrà emettere un nuovo Piano dei Fabbisogni, secondo le indicazioni sopra riportate.

2.4.6 Contratto Esecutivo

L'Amministrazione, entro 30 giorni dalla relativa ricezione, ha la facoltà di approvare il "Piano Operativo", ovvero di comunicare la richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni in coerenza con il Piano dei Fabbisogni. In tal caso il Fornitore dovrà apportare al documento presentato quanto richiesto.
Il Fornitore dovrà inviare la versione definitiva del Piano Operativo entro 10 giorni solari dalla comunicazione di richiesta dell'Amministrazione, pena l'applicazione, da parte di Consip S.p.A. su segnalazione dell'Amministrazione, delle penali previste nell'Accordo Quadro.
Qualora, decorsi 30 giorni dalla ricezione del Piano Operativo, l'Amministrazione non lo abbia approvato ovvero non ne abbia richiesto la modifica, il relativo Piano dei Fabbisogni precedentemente trasmesso dall'Amministrazione si intenderà decaduto.
Contestualmente all'approvazione del Piano Operativo, l'Amministrazione stipulerà con il Fornitore selezionato il Contratto Esecutivo, sulla base dell'apposito schema allegato alla documentazione di gara.
Esso conterrà almeno i seguenti elementi:

- Oggetto, dimensioni e prezzi, rinviando al Piano dei Fabbisogni e al Piano Operativo, che dovranno essere allegati allo stesso e che ne costituiranno parte integrante,
- Durata,
- Valore complessivo,
- Rinvio alle modalità di esecuzione contrattuali previste nell'Accordo Quadro,
- Disciplina dell'esecuzione di verifiche tecniche e documentali in corso di fornitura,

- Prescrizioni relative alla riservatezza e alla trasparenza dei prezzi,
- Modalità e termini di pagamento nel rispetto della normativa vigente,
- Impegno del Fornitore al puntuale rispetto della Legge n. 136/2010 e successiva normativa attuativa e/o modificativa, ivi incluse le ipotesi di risoluzione contrattuale nei casi di mancato rispetto degli obblighi stabiliti in capo al Fornitore,
- Eventuale copertura assicurativa,
- Disciplina del subappalto, nel rispetto di quanto stabilito all'art. 105 del D.Lgs. 50/2016,
- Ogni altro aspetto rilevante per l'esecuzione del singolo Contratto Esecutivo, in ragione di quanto stabilito nel Capitolato Tecnico e nello schema di Accordo Quadro.

Nel caso di Contratto Esecutivo affidato da un Soggetto Aggregatore, il medesimo Contratto Esecutivo inoltre:

- dovrà contenere l'indicazione di tutte le singole Amministrazioni per le quali il Soggetto Aggregatore stipula il Contratto Esecutivo;
- dovrà indicare gli importi e i quantitativi relativi ad ogni singola Amministrazione;
- potrà indicare le eventuali modalità di ripartizione degli obblighi di fatturazione tra il Soggetto Aggregatore e le singole Amministrazioni.

Si rinvia in ogni caso all'art. 6 dell'Accordo Quadro per le modalità di stipula del Contratto Esecutivo.

l Fornitore inoltre dovrà produrre, entro 10 giorni lavorativi dalla firma del Contratto Esecutivo, il Piano di lavoro generale, riportante la pianificazione di dettaglio di tutte le attività ed i servizi ricompresi e in conformità con il Contratto Esecutivo.

Nel corso dell'esecuzione del Contratto Esecutivo, l'Amministrazione potrà richiedere aggiornamenti del Piano dei Fabbisogni e del Piano Operativo ogni qualvolta lo ritenga necessario, nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 106 del D.Lgs. 50/2016 nonché dei massimali dell'Accordo Quadro.

Il Fornitore sarà tenuto all'erogazione dei servizi in conformità ai processi, alle procedure ed alle responsabilità attribuite secondo le direttive dell'Amministrazione, che verranno definite e condivise nella fase di avvio dell'esecuzione dei servizi, nonché aggiornate durante il corso del Contratto Esecutivo in funzione delle eventuali evoluzioni.

3. Requisiti organizzativi

Il presente capitolo illustra requisiti per il Fornitore.

Il Fornitore è tenuto ad impiegare i referenti di seguito indicati, quali ruoli minimi di coordinamento delle attività contrattuali previste. In caso di inadeguatezza, impreparazione e/o incompetenza, il referente dovrà essere sostituito – secondo le tempistiche previste dalla documentazione di gara ed in particolare dagli indicatori di qualità – con una figura rispondente ai requisiti minimi richiesti e con l'eventuale applicazione dei rilievi e/o delle penali contrattualmente previsti.

Per tutti i referenti richiesti e/o offerti, il Fornitore dovrà indicare un numero di telefono cellulare e un indirizzo di posta elettronica, entrambi attivi durante l'orario di lavoro previsto per l'erogazione dei servizi, e garantire la risposta ai quesiti posti dall'Amministrazione entro i tempi definiti nell'Appendice "Indicatori di qualità" che decorrono dall'inoltro della mail o dal contatto telefonico.

Si fa presente inoltre che tutti i referenti devono essere disponibili in modalità operativa presso l'Amministrazione ove necessario e/o richiesto per l'espletamento di tutte le attività contrattuali, secondo quanto esposto ai paragrafi successivi.

Tali presenze non dovranno comportare alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione e, pertanto, tutti i referenti richiesti e/o offerti non potranno far parte di alcuno dei gruppi di lavoro relativi ai servizi oggetto della fornitura.

Per quanto riguarda le figure professionali previste per l'esecuzione dei servizi, i cui requisiti minimi sono previsti nel Capitolato Tecnico Speciale e nella relativa Appendice "Profili professionali", l'adeguatezza delle rispettive competenze sarà verificata per quanto di competenza da Consip e/o dall'Amministrazione secondo quanto previsto nel Capitolato d'Oneri ovvero nello schema di contratto esecutivo.

3.1 Ruoli di coordinamento richiesti

3.1.1 Responsabile unico delle attività contrattuali(RUAC)

Per ciascun Accordo Quadro e per ogni singolo Contratto Esecutivo, il Fornitore dovrà indicare un Responsabile unico delle attività contrattuali (di seguito per brevità anche RUAC). Il RUAC dovrà riferire alle Amministrazioni su tutte le tematiche contrattuali, quali ad esempio:

- correttezza nell'esecuzione dei servizi (ad esempio, la stima, la pianificazione e la consuntivazione delle attività, gli adempimenti legati alla qualità, il controllo dell'avanzamento lavori, la verbalizzazione degli incontri con l'utenza, il controllo del Piano dei Fabbisogni e del Piano Operativo, le attività di valutazione e contenimento dei rischi, ecc.);
- pieno adempimento degli impegni assunti in offerta tecnica;
- correttezza e tempestività dell'utilizzo del Portale dei progetti digitali, degli strumenti di supporto alle Amministrazioni e degli strumenti in uso presso l'Amministrazione e/o proposti in offerta tecnica;
- predisposizioni e variazioni dei Piani di lavoro;
- predisposizione e garanzia del rispetto del Piano della Qualità e delle specificità dei servizi richiesti;

- verifica dei livelli di servizio sui servizi erogati dal Fornitore[4] e individuazione delle eventuali azioni correttive a fronte del mancato rispetto delle soglie previste e/o a fronte di rilievi;
- verifica dei risultati sugli indicatori di qualità e di digitalizzazione;
- problematiche relative a eventuale mancata aderenza delle risorse impiegate rispetto ai profili professionali richiesti con particolare riferimento, ad esempio, alle certificazioni richieste o a competenze di tematica;
- eventuali azioni da intraprendere per migliorare l'erogazione dei servizi e valutarne i risultati ottenuti;
- pianificazione ed impiego di risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate;
- gestione delle criticità e dei rischi complessivi di progetto risolvendo tutti i potenziali conflitti e/o eventuali disservizi;
- coordinamento fra i gruppi ed i referenti per garantirne il massimo grado di sinergia e omogeneità d'azione, ottimizzando in particolare la distribuzione delle risorse fra i gruppi a fronte di picchi d'attività e/o di esigenze e urgenze specifiche;
- garanzia di unitarietà, integrazione, omogeneità e sinergia nelle singole erogazioni dei servizi;
- adozione di idonei strumenti per facilitare la comunicazione e lo scambio di informazioni tra i vari attori coinvolti nell'erogazione dei servizi;
- assicurazione di un alto grado di sinergia tra le risorse impiegate nei servizi *core* e quelle impiegate negli altri servizi al fine di garantire un costante e adeguato grado di conoscenza e di attenzione evitando discontinuità;
- eventuali azioni correttive proposte a fronte di situazioni critiche e/o di risultati di iniziative di Customer Satisfaction.

Il RUAC, dovrà avere una qualifica dirigenziale, con poteri di firma tali da impegnare in maniera esecutiva l'impresa/RTI/Consorzio nei confronti dell'Amministrazione.

3.2 Responsabili territoriali

Per i soli Lotti 1 e 2 il Fornitore individuerà almeno 3 figure di responsabile territoriale a copertura del territorio nazionale e tenendo conto delle macro aree: Nord, Centro, Sud e Isole.

Tali responsabili dovranno:

- garantire il presidio della macro-area di riferimento, attraverso il pronto supporto alle Amministrazioni,
- rendere disponibili, alla Stazione Appaltante e agli Organismi di coordinamento e controllo, sintesi periodiche sull'andamento dei contratti e sulle attività di supporto alle Amministrazioni,
- svolgere, a livello territoriale, le funzioni previste per la figura del RUAC, interfacciandosi, ove necessario con i Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi.

[4] Con riferimento sia ai livelli di servizio dell'Accordo Quadro che dei Contratti Esecutivi.

3.3 Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi

I Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi sono i referenti operativi nominati dal Fornitore con riferimento a ciascun servizio erogato dal Fornitore stesso. All'interno del Piano Operativo, il Fornitore dovrà indicare almeno un Responsabile in funzione di ciascun servizio previsto e disciplinato dal medesimo Contratto.

Si precisa che, il Fornitore dovrà individuare:

- Per il lotto 1: almeno un Responsabile Tecnico per ciascuno dei servizi L1.S1 e L1.S2; il Responsabile Tecnico per il servizio L1.S3 può coincidere con uno dei due precedentemente individuati;
- Per il lotto 2: almeno un Responsabile Tecnico per ciascuno dei servizi L2.S1 e L2.S2; il Responsabile Tecnico per il servizio L2.S3 può coincidere con uno dei due precedentemente individuati;
- Per i lotti 3, 4 e 5: almeno un Responsabile Tecnico per ciascuno dei servizi previsti dai lotti;
- Per i lotti 6, 7 e 8 un Responsabile Tecnico per ciascuno dei servizi L6.S1 e L6.S2 e omologhi per i lotti 7 e 8; il Responsabile Tecnico per il servizio L6.S3 può coincidere con uno dei due precedentemente individuati, in modo analogo si potrà procedere per i lotti 7 e 8;
- Lotto 9: almeno un Responsabile Tecnico.

I suddetti Responsabili dovranno garantire il corretto svolgimento delle attività e dei servizi ed il relativo livello di qualità di erogazione, nel pieno rispetto degli indicatori previsti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici.

A titolo esemplificativo si riportano le attività principali in carico ai Responsabili Tecnici:

- predisposizione dei Piani Operativi e dei Piani di Qualità per le attività ed i progetti;
- coordinamento delle risorse impiegate nel servizio negli ambiti assegnati;
- verifica sull'erogazione delle attività di tutte le risorse coinvolte nei servizi, conformemente ai requisiti minimi di qualità della fornitura;
- partecipazione alle riunioni di avanzamento e/o a riunioni indette dalle Amministrazioni.

Il profilo professionale minimo per tali figure deve essere almeno equivalente al profilo professionale previsto per il RUAC.

In considerazione della natura delle attività da svolgere e a garanzia dell'operatività dei servizi, i Responsabili Tecnici devono essere reperibili telefonicamente dal lunedì al venerdì, dalle ore 8 alle ore 20.

4. Trasferimento di know how

4.1 Presa in carico

A partire dalla data di stipula dell'Accordo Quadro, il Fornitore dovrà mettere in campo tutte le azioni necessarie per garantire al proprio personale l'acquisizione di tutte le conoscenze indispensabili al corretto svolgimento dei servizi richiesti contrattualmente, in funzione dei dimensionamenti previsti in fase di gara.
In tale fase di esecuzione, della durata massima di trenta giorni solari a partire dalla data di stipula dell'Accordo Quadro, il Fornitore dovrà attuare e rendere pienamente operativo quanto dichiarato in sede di Offerta tecnica relativamente all'avvio della fase di esecuzione dei servizi, comprese le metodologie, soluzioni e tecnologie specificatamente richieste nel Capitolato Tecnico e/o indicate in Offerta tecnica. Il servizio di presa in carico e acquisizione di know-how è inteso a totale carico del Fornitore, pertanto non comporterà oneri aggiuntivi per Consip né per le Amministrazioni.

A partire dalla data di stipula di ciascun Contratto Esecutivo, il Fornitore dovrà procedere alla presa in carico dei servizi secondo le modalità indicate nel presente Capitolato, a meno che non sia espressamente e diversamente indicato dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni.

Durante il periodo in questione, della durata massima di 15 giorni solari a partire dalla data di stipula di ciascun Contratto Esecutivo, laddove previsto nel Contratto Esecutivo, il personale del Fornitore potrà affiancare il personale dell'Amministrazione e/o da terzi indicati dalla stessa, al fine di acquisire le competenze necessarie all'erogazione dei servizi contrattualmente previsti e raggiungere il necessario livello di autonomia operativa.
A tal fine il Fornitore dovrà organizzare, pianificare e partecipare attivamente alle attività di affiancamento iniziale ed acquisizione del know-how, secondo i tempi contrattualmente previsti, nonché predisporre quanto necessario e/o dichiarato in sede di Offerta tecnica per garantire l'efficace presa in carico dei servizi e l'avvio delle attività contrattuali.
Inoltre, nel corso delle attività di presa in carico, le eventuali incompletezze della documentazione ricevuta dovranno essere segnalate dal Fornitore all'Amministrazione, e dovranno risultare nella documentazione che attesterà il completamento della presa in carico.
Gli interventi dovranno essere realizzati in modo da non incidere negativamente sulla conduzione e gestione dei servizi erogati ed in modo da limitarne l'impatto sull'operatività dell'Amministrazione stessa. Durante le attività di affiancamento e presa in carico dei servizi, la responsabilità delle operazioni continuerà ad essere in capo all'Amministrazione e/o da terzi indicati dalla stessa.
Se richiesto dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni, Il Fornitore dovrà predisporre un apposito Piano di subentro entro il termine di cinque giorni lavorativi dalla data di stipula del Contratto Esecutivo, che sarà soggetto all'approvazione dell'Amministrazione.
Il servizio di presa in carico e acquisizione di know-how è inteso a totale carico del Fornitore, pertanto non comporterà oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

4.2 Trasferimento Know-how a fine erogazione

Nella fase finale di erogazione, secondo le indicazioni previste dal Contratto Esecutivo, il Fornitore dovrà predisporre un Piano di Trasferimento per le attività di passaggio di consegne di fine fornitura (*phase-out*), finalizzato al trasferimento all'Amministrazione, o a terzi da essa indicati, del know-how e delle competenze maturate nella conduzione dei servizi.

L'Amministrazione ha la facoltà di richiedere nel Piano dei Fabbisogni, oppure durante il periodo di durata contrattuale, il passaggio di consegne di fine fornitura per ciascun Contratto Esecutivo, che potrà avere una durata massima pari a trenta giorni solari precedenti alla data di scadenza del Contratto Esecutivo.

Il passaggio di consegne di fine fornitura dovrà essere erogato dal Fornitore senza oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

Per lo svolgimento del passaggio di consegne suindicato, il Fornitore dovrà mettere a disposizione un apposito gruppo di lavoro dedicato e opportunamente dimensionato, nonchè strumenti organizzativi e tecnologici.

Si fa presente che il trasferimento di know-how potrà essere richiesto tramite apposita comunicazione anche durante l'erogazione dei servizi nel corso della durata contrattuale, e dovrà avvenire direttamente in favore del personale dell'Amministrazione.

Rientrano nelle responsabilità generali del Fornitore le seguenti attività:

- il project management generale del progetto e le attività di governance complessiva;
- il coordinamento generale di tutti gli attori coinvolti e la supervisione delle attività di trasferimento;
- il supporto, per tutta la durata delle attività di trasferimento, a tutti gli attori coinvolti per lo svolgimento delle attività;
- lo svolgimento delle attività di propria pertinenza in conformità alla pianificazione definita;
- il reporting continuativo e conclusivo delle attività svolte al termine del trasferimento.

Il Fornitore, a supporto della specifica fase di transizione, dovrà produrre un apposito Piano di Trasferimento (PTF) che prevede i seguenti contenuti minimi:

- l'oggetto del trasferimento;
- le attività e le relative modalità di esecuzione;
- i compiti e le responsabilità di ciascuna delle Parti;
- il programma temporale in base al quale le attività dovranno essere eseguite;
- i piani di collaudo dei servizi oggetto di trasferimento.

Il PTF sarà redatto dal Fornitore e sottoposto all'approvazione dell'Amministrazione almeno 30 giorni solari prima della scadenza del Contratto Esecutivo, oppure entro trenta giorni solari successivi alla data di comunicazione dell'evento di cessazione delle attività, oppure entro 15 giorni solari dalla data di richiesta dell'Amministrazione se il trasferimento è richiesto durante il periodo di durata contrattuale.

Il Fornitore dovrà gestire il documento prodotto e aggiornarlo a seguito delle modifiche richieste dall'Amministrazione ovvero intervenute nel corso di svolgimento delle attività di trasferimento.

La responsabilità della gestione contrattuale viene mantenuta dal Fornitore fino al termine delle attività di trasferimento del servizio in conformità a quanto previsto dal PTF.
Su richiesta dell'Amministrazione, il Fornitore dovrà registrare tutti gli effort delle risorse impegnate nelle attività di trasferimento per tutta la durata delle attività stesse e consegnarli all'Amministrazione, unitamente al rapporto finale, per consentire che l'Amministrazione stessa effettui le opportune verifiche.

5. Strumenti a supporto della fornitura

5.1 Portale dei Progetti Digitali

Il Fornitore dovrà rendere disponibile un "Portale dei Progetti Digitali", multicanale e raggiungibile tramite Internet, che consenta alle singole Amministrazioni contestualmente di attivare e governare agevolmente i servizi e di promuovere la condivisione e l'esperienza maturata nelle singole iniziative, incentivando, tramite meccanismi di interazione social e collaboration, la nascita di progetti di riuso e spazi di co-working.
Il Portale deve dunque fungere anche da strumento di promozione per la PA e di comunicazione tra la PA ei cittadini/imprese, offrendo a questi ultimi servizi di informazione e monitoraggio circa l'andamento delle varie iniziative.
Nel realizzare il Portale, il Fornitore aggiudicatario di ciascun Lotto, pertanto, dovrà prevedere come dotazione minima:

- strumenti di collaborazione e cooperazione, per la condivisione di documenti e contenuti digitali e per la comunicazione social a supporto del confronto su esperienze e iniziative di interesse;
- strumenti di project management per l'attivazione, la pianificazione e la gestione delle singole iniziative progettuali, con la possibilità di commentare task e valutare le singole attività;
- cruscotti grafici riassuntivi, costituiti dai parametri di SLA ed i valori effettivamente conseguiti sulla base dei dati individuati per il raggiungimento degli obiettivi di monitoraggio ed attuazione di processi;
- strumenti di analisi ed esplorazione dei dati, orientati all'analisi multidimensionale e con funzionalità di creazione di grafici ed interrogazioni complesse e personalizzate, estrazioni ed esportazioni su formati comuni di scambio dati.

Il Fornitore dovrà organizzare il Portale nelle seguenti aree di fruizione:

- "Area Comunicazione": è l'area ad accesso pubblico del portale, contiene informazioni di carattere generale sull'AQ e informazioni e dati specifici dei servizi in erogazione e sull'andamento della fornitura (a partire dalla I release del portale);
- "Area Informativa": è l'area di supporto riservata alla PA e contiene almeno le seguenti informazioni: documentazione aggiornata (normativa, tecnologica e operativa) di riferimento per i servizi dell'AQ, la descrizione dei modelli operativi previsti della fornitura, con i punti di forza e le raccomandazioni di scelta; la guida alla stima e alla misurazione degli effort progettuali

per singolo servizio/sotto-servizio/intervento e la descrizione delle soluzioni migliorative offerte (a partire dalla I release del portale);

- "Area Project Management": è l'area ad accesso riservato e profilato per le singole Amministrazioni tramite la quale è possibile disporre degli strumenti di attivazione, pianificazione e gestione delle singole iniziative progettuali; deve governare l'esecuzione dell'intero workflow operativo di ciascun servizio/sotto-servizio/intervento, dalla richiesta di stima alla verifica di conformità finale ed eventuali rilevazioni nel periodo di garanzia; il Fornitore quindi caricherà in questa sezione anche le versioni eventualmente aggiornate del Piano dei Fabbisogni e del Piano Operativo (a partire dalla I release del portale);
- "Area Collaborazione e Monitoraggio": è l'area che contiene:
    - gli strumenti e le informazioni di monitoraggio e governo della fornitura, quali i cruscotti statici e dinamici relativi ai dati di tutti i Piani di Fabbisogni predisposti dalle Amministrazioni, dei Piani Operativi e delle eventuali revisioni dei medesimi Piani, nonché dei contratti esecutivi attivati; report statici e dinamici relativi ai dati di qualità e sicurezza; reportistica sulla customer satisfaction e sul rispetto dei livelli di servizio e degli indicatori di digitalizzazione; report statici e dinamici relativi ai valori economici dei contratti esecutivi sottoscritti; evidenza della capacità contrattuale residuale. i suddetti dati devono essere esportabili nei formati standard de facto;
    - gli strumenti di promozione di collaborazione e condivisione tra le PA;
- "Area Osservatori": è l'area che consente la gestione dei dati di qualità e sicurezza al fine di garantire agli Organismi di coordinamento e controllo e a Consip di svolgere le funzioni di monitoraggio.

Il Fornitore deve organizzare la navigazione delle aree di interesse prevedendo l'accesso differenziato degli utenti in base alle seguenti tipologie:

- Non autenticato: utente generico del World Wide Web (WWW);
- Pubblica Amministrazione: l'Amministrazione che ha aderito (o intende aderire) ai servizi oggetto della fornitura e la Consip;
- Utente accreditato facente parte della struttura organizzativa della Pubblica Amministrazione (Consip S.p.A. e/o Organismi di coordinamento e controllo, ecc.).

Il Fornitore implementerà il Portale utilizzando un'infrastruttura hardware e software che egli stesso provvederà a realizzare e mantenere in esercizio. Il Fornitore procederà alla realizzazione del sistema includendo le caratteristiche migliorative eventualmente proposte in Offerta Tecnica.
Il Fornitore dovrà rendere disponibile una prima release funzionante del Portale entro la data di attivazione dell'Accordo Quadro e la versione completa all'attivazione dei servizi del primo Contratto Esecutivo sottoscritto.
Il Fornitore dovrà garantire la disponibilità del portale alle Amministrazioni, a Consip, agli Organismi di coordinamento e controllo e/o terzi soggetti da questi indicati.
Il Fornitore dovrà aggiornare il portale con frequenza almeno mensile, entro il 15 del mese successivo al mese di riferimento.
Il portale deve essere gestito globalmente dal Fornitore che assume la responsabilità di garantire:

- L'hosting della piattaforma;
- La gestione e manutenzione del portale;
- La gestione degli accessi agli utenti abilitati mediante credenziali di riconoscimento (es., login e password);
- La disponibilità di un manuale di utilizzo del portale e dei singoli sistemi integrati;
- La disponibilità di un servizio di supporto tecnico e funzionale agli utenti.

Tutta la reportistica prodotta relativa ai servizi dovrà essere archiviata e conservata a cura del Fornitore, attraverso un sistema di gestione della documentazione riservata.

5.2 Codice di condotta

Costituisce requisito minimo di esecuzione l'adozione da parte dei Fornitori dei principi di cui alla *carta dei principi tecnologici del procurement*, i quali stabiliscono che i servizi digitali della Pubblica Amministrazione siano sviluppati in modo tale da:

- soddisfare le esigenze degli utenti/cittadini;
- essere facilmente manutenibili;
- essere capaci di evolvere in base alle esigenze dei cittadini e al progresso tecnologico;
- essere indipendenti da singole componenti architetturali di terze parti;
- diminuire le situazioni di dipendenza da un ristretto numero di fornitori (lock-in).

La carta dei principi tecnologici del procurement raccoglie ed estende le linee guida definite dal Codice dell'Amministrazione Digitale e dal Piano Triennale per fornire una visione organica dei principi che la Pubblica Amministrazione e i suoi fornitori dovrebbero rispettare per lo sviluppo di nuovi servizi digitali e per la gestione del ciclo di vita di tali servizi. […]

Si veda quanto in dettaglio espresso dalla carta al link
https://carta-dei-principi-tecnologici-del-procurement.readthedocs.io/it/latest/

- FINE DEL DOCUMENTO -

AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI, AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

LOTTO 8 PMO, LOTTO SUD CIG 81273938DE

bip. HERE TO DARE · xenia · soft>strategy · 3PITALIA Transformation in a digital world · 012 factory

INDICE

Presentazione e descrizione dell'offerente III

1. C01-Portale della fornitura 1
1.1. Strumenti di contatto per le Amministrazioni che intendano attivare servizi 1
1.2. Cruscotti di sintesi indicatori di digitalizzazione dei progetti/Programmi monitorati da parte degli Organismi 2
2. C02-Governo della fornitura 3
2.1. Approccio generale di coordinamento e struttura organizzativa 4
2.2. Copertura tematica e funzionale e grado di flessibilità 6
2.3. Soluzioni organizzative e strumentali per l'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi 7
2.4. Strumenti e soluzioni aggiuntive per gli Organismi di coordinamento e controllo 7
3. C03-Coinvolgimento di PMI e/o start up e/o Operatori specializzati 7
3.1. Ruolo delle PMI/imprese di nuova costituzione/start up/strutture interne dedicate all'innovazione 7
3.2. Valore aggiunto della proposta 8
4. C04-Esperienza pregressa nella governance 9
5. C05-Qualità delle risorse professionali impiegate nei servizi del Lotto 13
6. C06-Risk management e gestione criticità – proposta 13
6.1. Gestione del rischio – Framework Metodologico 13
6.2. Identificazione, Valutazione e Graduazione del rischio 14
6.3. Modalità di mitigazione del rischio 16
6.4. Dinamicità e flessibilità nella gestione delle risorse 17
6.5. Proposta per la tempestiva individuazione delle criticità 18
6.6. Misurazione e monitoraggio delle criticità con impatto sugli indicatori di digitalizzazione 19
7. C07-Risk management e gestione criticità – progettazione report 19
8. C08-Risk management e gestione criticità - report 21
8.1. Utilità del complesso dei dati sintetici riportati rispetto agli obiettivi di risk management 21
8.2. Flessibilità del report 21
8.3. Fruibilità e navigabilità dei report 22
9. C09-Reportistica per il PMO di Programmi di Digital Transformation 22
9.1. Definizione degli elementi caratterizzanti il Programma 22
9.2. Supporto al monitoraggio degli SLA contrattuali su iniziative di Digital Transformation 23
9.3. Analisi e gestione dei rischi su Programmi/progetti di Digital Transformation 23
10. C10-Reportistica per il PMO di Programmi di Digital Transformation - template 24
11. C11-Proposta di deliverable per SAL di Programmi di Digital Transformation 25
11.1. Le specificità dell'ambito di applicazione del servizio 26
11.2. Adattamento del deliverable rispetto all'utilizzo presso diverse tipologie di Amministrazioni 27
12. C12-Gestione progetti cross ambito 27
12.1. Capacità di gestione di progetti con linee di attività afferenti alla gara DT e ad altre iniziative strategiche 27
12.2. Metodologie o soluzioni organizzative o strumentali atte a ottimizzare il servizio di PMO cross ambito 28
12.3. Modalità di coordinamento di PMO tecnici e soluzioni/strumenti per dare evidenza dell'efficacia dell'attività di PMO cross ambito 30
13. C13-Risk management e gestione criticità di progetti cross ambito - approccio 30
13.1. Approccio al coordinamento dei progetti cross ambito 31
13.2. Soluzione per la tempestiva individuazione di criticità su ciascun progetto Cross Ambito 32
13.3. Modalità di escalation e casistiche di attivazione e i razionali sottesi alla modellazione proposta 32
13.4. Soluzione per il supporto alla misurazione e al monitoraggio/valutazione criticità su indicatori di digitalizzazione 33
14. C14-Risk management e gestione criticità di progetti *cross ambito* - template 33
15. C15-Risk Management e gestione criticità Progetti Cross Ambito – Progettazione Report 35
15.1. Utilità del complesso dei dati sintetici riportati rispetto agli obiettivi di risk management 35
15.2. Flessibilità del report 35
15.3. Fruibilità e navigabilità dei report 35
16. C16-Proposta di deliverable per gli incontri di SAL di progetti cross ambito 36
16.1. Le specificità dell'ambito di applicazione del servizio 36
16.2. Adattamento del deliverable rispetto all'utilizzo presso diverse tipologie di Amministrazioni e relativi razionali 38
17. C17-Use Case per la stima del TCO 39
17.1. Approccio metodologico e relativi benefici 39
17.2. Componenti di costo, razionali alla base della scelta e modalità adottate per la stima delle componenti 39
17.3. Modalità e rapidità di verifica, da parte della PA, della stima del proprio intervento di supporto 40

Riepilogo degli elementi migliorativi offerti I
Documentazione coperta da riservatezza V

Presentazione e descrizione dell'offerente

Il Raggruppamento Temporaneo di Imprese offerente (di seguito RTI) è costituito da **Business Integration Partners SpA** (in qualità di mandataria) e da **Soft Strategy SpA**, **Xenia Progetti Srl, 012Factory, 3PItalia SpA** (in qualità di società mandanti). Di seguito una breve presentazione delle società esplicitandone la coerenza con il servizio oggetto di affidamento.

Bip è la più grande società di consulenza direzionale di matrice italiana. Costituita nel 2003, Bip ha oggi una dimensione internazionale con oltre **2.700 professionisti** a livello di Gruppo, quattro sedi in Italia e presenza in 12 Paesi nel mondo. Con più di 300 clienti attivi ed un fatturato di Gruppo 2019 di circa 240 milioni di euro, **Bip rappresenta una storia di successo nel panorama della consulenza**, con uno dei **tassi di crescita più elevati** registrati nel settore a livello mondiale ed un posizionamento che la qualifica come interlocutore privilegiato, in materia di innovazione e trasformazione digitale, tanto dei principali player del settore privato quanto degli Enti e delle Istituzioni della Pubblica Amministrazione favorendo sinergie in grado di **contribuire alla crescita digitale del "Sistema Paese",** attraverso il reimpiego nel settore pubblico di metodologie e best practice sviluppate in contesti nazionali ed internazionali nell'ambito di percorsi di trasformazione digitale caratterizzati da forte innovazione ed elevata complessità. Gli interventi di Bip a supporto della PA hanno fin qui interessato tutti i livelli, a partire da quello centrale (Ministeri, Istituzioni del settore welfare, società in house centrali), fino a quello regionale (Regioni e società in house regionali) e locale (Città Metropolitane, Comuni, Società partecipate) ed hanno riguardato la governance dei grandi processi di trasformazione digitale, il supporto alla valorizzazione del patrimonio informativo ed all'evoluzione in ottica digitale dei servizi ai cittadini fino alla coprogettazione di Programmi di educazione digitale come quello attualmente in corso in partnership con il Comune di Milano. Con particolare riferimento ai servizi oggetto della presente iniziativa Bip, vanta una **leadership** riconosciuta nell'erogazione di servizi in ambito di **PMO e Digital Governance** che hanno consentito nel tempo di consolidare un framework metodologico proprietario, frutto dell'**integrazione di metodologie** internazionali **di Project e Program Management** e di specializzazioni **in ambito digital.** Tali metodologie sono state sviluppate nei Centri di Competenza di Bip istituiti per accompagnare i propri clienti nel percorso di innovazione ed evoluzione tecnologica e digitale. Oggi oltre 1000 professionisti lavorano su tematiche quali Data Science, Design Thinking, Cybersecurity, Cloud, Social and Media Transformation e fanno di Bip la **prima Digital Consulting Firm** operante sul territorio nazionale con la più grande community nazionale di **data scientist**.

Figura 1 - Presenza internazionale di BIP

Figura 2 - BIP Portfolio servizi

Soft Strategy, azienda specializzata nel settore del **Management Consulting e dei servizi di Digital Transformation**, conta ad oggi oltre 320 dipendenti e 8 sedi in Italia, tra cui quelle di Rende, Matera e Palermo, e un fatturato di oltre 24 milioni di euro nel 2019. Nel corso di rilevanti esperienze presso imprese di medie e grandi dimensioni nei settori Telecomunicazioni, Utilities ed Energia, Trasporti, Retail e Pubblica Amministrazione, **Soft Strategy ha potuto consolidare** un'offerta completa ed integrata in molteplici ambiti ICT, posizionandosi tra i leader nell'offerta di Advisory per i servizi di **IT Strategy & Governance** e **Program e Project Management.** Soft Strategy vanta inoltre significative esperienze presso pubbliche amministrazioni a livello centrale e locale, come ad esempio **INPS,** dove ha operato a supporto della DCSIT nelle aree CRM e Relazione con l'utenza; **Regione Sicilia** dove, attraverso la sua partecipata Soft Strategy Local Government, svolge servizi di PMO di Programmi ICT per l'ARIT; **Acea,** dove ha gestito le attività di Program & Change Management per il progetto di trasformazione digitale *Acea 2.0;* **ENEL** dove ha supportato come Project Management il progetto di implementazione ICT *E4E*. In queste importanti progettualità Soft Strategy ha potuto capitalizzare un **approccio distintivo alle attività di PMO e Governance**, di cui al presente Lotto, elaborato sulla base dei principali framework metodologici riconosciuti a livello internazionale, sia in ambito Governance (COBIT, PMBOK) che in ambito operativo (CMMI, ITIL, Agile, ecc.).

Xenia Progetti è una **pmi innovativa**, con sede in provincia di Catania, attiva nel settore ICT da 30 anni e fornisce prodotti, soluzioni e servizi innovativi nei settori Manifatturiero, Telecomunicazioni, Sanità e Pubblica Amministrazione. Xenia eroga servizi di consulenza ICT, sviluppo e manutenzione software, organizzazione manageriale per la realizzazione di progetti complessi e formazione professionale. È fortemente **attiva nell'ambito della Pubblica Amministrazione** e fornisce servizi di progettazione, consulenza e commercializzazione di beni e servizi per l'Information Technology collaborando inoltre con **amministrazioni locali dell'Area Sud** (Regione Puglia e Comune di Taormina) ad importanti sperimentazioni per la fornitura di **servizi innovativi per il territorio e per il cittadino** in ambito Big Data & Analytics.

012 Factory è un **Innovation Hub** certificato dal MISE, con sede a Caserta, che promuove **soluzioni innovative per le PMI e le Startup**. Nato nel 2014 su iniziativa di un gruppo di giovani imprenditori del settore delle PMI, Startup ed innovazione al fine di sviluppare e promuovere l'imprenditoria innovativa, offre servizi di Open Innovation, Progettazione e sviluppo di soluzioni ICT, Trasferimento tecnologico, Advisoring & Asset Management, Training e Formazione. Può contare su più di **60 professionisti** specializzati e su un'ampia capacità di attrazione verso realtà imprenditoriali innovative, avendo supportato, ad oggi, i percorsi di sviluppo di circa **40 start-up e 17 PMI innovative**. Può inoltre far leva su un importante network di soggetti pubblici e privati di primaria rilevanza a livello nazionale, tra cui i principali Atenei universitari della regione Campania. Nell'ambito dei **servizi ICT**, 012 Factory ha sviluppato competenze nei settori tecnologicamente innovativi erogando servizi di progettazione e sviluppo di soluzioni informatiche con particolare attenzione alle soluzioni di **Business Intelligence** basate su tecnologie di cloud computing e soluzioni di fascia enterprise. Con riferimento ai **servizi di incubazione**, 012 Factory offre un servizio di **supporto integrato in ottica end-to-end** erogando attività di consulenza strategica e assistenza tecnica nelle fasi di avvio, sviluppo e definizione delle nuove iniziative imprenditoriali. Rispetto alle **attività di Open Innovation** è impegnata nell'ideazione e nella governance di iniziative innovative finanziabili dai principali programmi europei (Erasmus +, Life Horizon2020, ecc.), supportando i partner dalla fase

di co-creazione e progettazione delle proposte progettuali fino alla definizione dei modelli organizzativi e alle attività di **PMO, monitoraggio e rendicontazione** degli interventi.

3PItalia SpA viene costituita nell'ottobre 2019 dalla cessione di un ramo di azienda di un Gruppo leader nella gestione direzionale e operativa di interventi complessi di **innovazione e trasformazione digitale nella PA** e dalla partecipazione di uno dei 6 operatori nazionali licenziatari di frequenze 5G.
La mission di 3PItalia è quella di **accelerare la trasformazione digitale** del paese **attraverso** il disegno e la realizzazione di **partenariati pubblico privati (PPP)**. I modelli di partenariato sono personalizzati in funzione delle specificità territoriali, a partire dalla messa a punto di servizi digitali rivolti ai piccoli Comuni erogati da aggregazioni e Province, fino alla realizzazione di servizi urbani in ambito "Smart City" nelle grandi e medie città, sfruttando le opportunità offerte dalle reti 5G. Attraverso i modelli di partenariato pubblico privato 3PItalia è in grado di supportare in maniera efficace ed efficiente gli Enti in termini di competenze, investimenti e risorse per la realizzazione di progetti di innovazione in grado di soddisfare le esigenze di cittadini e city user di riferimento.

Punti di forza dell'offerente

Il RTI è organizzato per rispondere nel modo più adeguato alle finalità della presente iniziativa strategica, con l'obiettivo di candidarsi quale **partner ideale** per accompagnare le **Pubbliche Amministrazioni dell'Area Sud** nel percorso di trasformazione digitale che le attende, secondo gli indirizzi delineati nella Strategia per la crescita digitale 2014-2020 e negli altri documenti di Programmazione nazionale in recepimento dell'Agenda digitale europea. L'**architettura del raggruppamento** garantisce, in particolare, la massima capacità di **copertura tematica, funzionale e territoriale,** così da far fronte alla **vasta eterogeneità** di contesti ed esigenze delle Pubbliche Amministrazioni dell'Area Sud, attraverso:

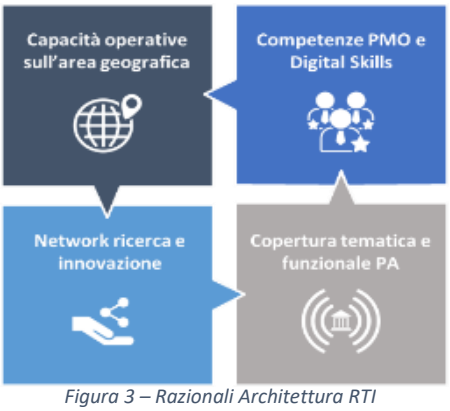


Figura 3 – Razionali Architettura RTI

- specifiche **competenze di Project Management** (sia approccio Agile che Waterfall) attestate dalle numerose esperienze maturate in tale ambito e dalle numerose certificazioni secondo i principali standard internazionali in capo alle risorse messe a disposizione;
- **patrimonio di competenze digitali specialistiche e di esperienze** in grado di coprire tutti gli ambiti di trasformazione digitale interessati dalla presente iniziativa e (in una logica "cross ambito") dalle restanti iniziative strategiche CONSIP (con particolare riferimento allo sviluppo applicativo, alla migrazione al cloud ed al data management);
- oltre **200 progetti realizzati** a **tutti i livelli della PA** in favore delle grandi Amministrazioni centrali, delle Regioni, di un ampio numero di Comuni di grandi e medie dimensioni, della sanità pubblica territoriale e ospedaliera in tutta l'area del Sud Italia;
- **conoscenza degli specifici ambiti del Piano Triennale Agid 2019 – 2021,** con particolare riferimento alle progettualità portate avanti con molte delle principali Amministrazioni coinvolte dagli ecosistemi individuati dal Piano (cfr § 2.2), e del **Codice dell'Amministrazione Digitale**;
- capacità di mantenersi costantemente sulla **frontiera dell'innovazione** attraverso l'accesso ai **centri di ricerca interni** e la possibilità di ricorrere agilmente al tessuto di **start up innovative** garantito dalla presenza nel raggruppamento di un **Digital Innovation Hub** con funzioni anche di **incubatore;**
- **presenza capillare sul territorio** attraverso sedi operative proprie, delle società del Gruppo ed un **numero di professionisti con seniority e livello di specializzazione** in grado di garantire, fin dalla fase di avvicinamento all'AQ delle Amministrazioni, il governo dei contratti esecutivi Contratti esecutivi (CE).

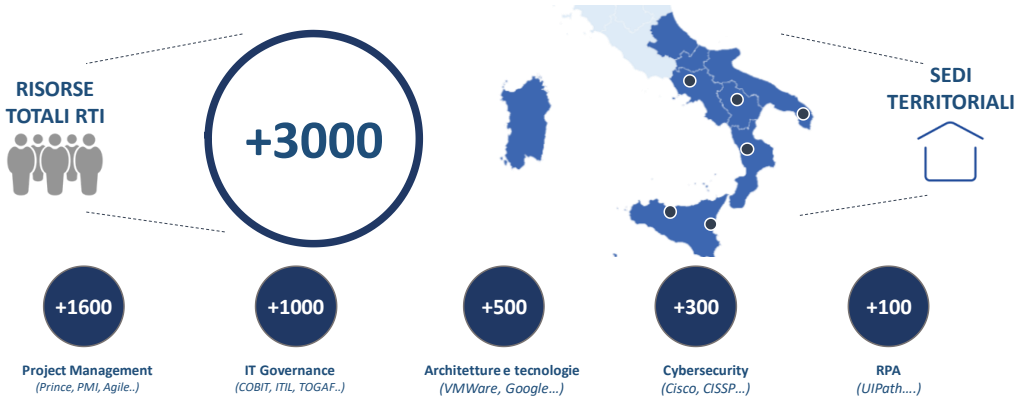


Figura 4 - Risorse, competenze e copertura geografica RTI

Il **patrimonio integrato di conoscenze, competenze ed esperienze** in possesso del RTI nel suo complesso, ha consentito di consolidare il portafoglio di metodi e strumenti in ambito di **Program & Project Management** già implementati con successo, istanziandolo e

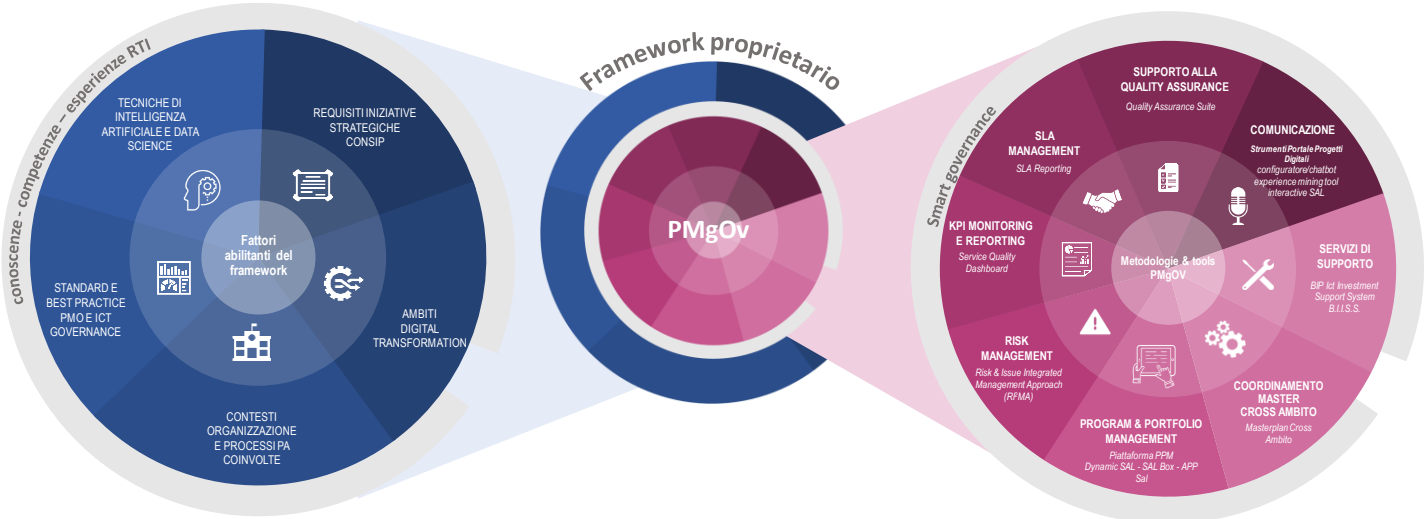


Figura 5 - Framework metodologico proprietario di PMO di Programmi di DT

customizzandolo sulle specifiche caratteristiche del presente Accordo Quadro; ne è nato così un **Framework metodologico proprietario** di smart governance "**PMgOv", risultato dei punti di forza dei soggetti facenti parte del raggruppamento,** la cui **originalità** risiede nella **capacità di cogliere tutti gli aspetti peculiari l'Accordo Quadro** supportando l'erogazione dei previsti servizi di PMO con l'ausilio di metodologie e tools ottimizzati e customizzati sulle specifiche caratteristiche dei Programmi di digitalizzazione e dei contesti organizzativi in cui verranno realizzati.

Il framework, così come evidenziato in figura 5**, si sviluppa concettualmente su *2 layer*:**

- Il **primo *layer*** è quello che **raggruppa i fattori abilitanti** che hanno consentito di far **evolvere le metodologie e gli strumenti di PMO** potenziandoli e customizzandoli sulle specificità dell'AQ. Il percorso evolutivo si è articolato come segue:

  - raccolta delle **metodologie e** degli **strumenti** consolidati nel corso dei progetti di digitalizzazione e di PMO per la PA e clienti privati di particolare complessità effettuati a livello nazionale ed internazionale dal RTI in conformità con gli **standard internazionali in materia di PMO** (PMI, Prince, Management of Portfolio, Managing Successful Programmes, AgilePM e SCRUM) e di **ICT Governance** (ITIL, COBIT, TOGAF e Waterfall), maggiormente adeguate al contesto dell'Accordo Quadro;
  - analisi approfondita dei **contesti organizzativi** e dei **processi delle Amministrazioni** target, delle specificità tematiche e funzionali e del **livello di maturità digitale** che le connotano prendendo in esame, a tal fine, **fonti istituzionali open** (ISTAT, IndicePA etc,), **documenti programmatici istituzionali** ("Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese", Piano Triennale AgID 2019-21, CAD, ecc.) e la **normativa nazionale ed europea** sull'Amministrazione Digitale;
  - definizione ed implementazione dei requisiti di **customizzazione** con specifico riferimento agli **ambiti** ed ai **servizi di trasformazione digitale** oggetto di PMO/PMO cross ambito (strategia digitale, digitalizzazione processi, change, sviluppo applicativo, migrazione al cloud, data management) ed alle **peculiarità** dell'**Accordo Quadro** (ruolo degli Organismi di coordinamento e controllo, modalità di definizione dei Piani dei fabbisogni e dei Piani operativi, Indicatori di digitalizzazione ecc.);
  - sviluppo di **tool** fortemente **innovativi** basati sull'utilizzo di metodi e tecniche di **intelligenza artificiale** e **data science** utili a favorire un approccio concreto, proattivo e predittivo ed a potenziare l'efficacia dei servizi di PMO erogati.
- Il **secondo layer** rappresenta il risultato del percorso evolutivo ed è costituito dall'insieme dei metodi e degli **strumenti di smart governance** previsti dal Framework PMgOv. Rimandando per la descrizione in dettaglio dei tools alle specifiche sezioni del presente documento di seguito si riportano alcuni esempi:

  - l'allocazione delle migliori risorse disponibili rispetto alle peculiarità del contesto e delle iniziative progettuali attraverso un tool di dynamic resource allocation denominato **Resource Management Tool (RMT)** a supporto del governo della fornitura;
  - l'identificazione di nuovi KPI di digitalizzazione, grazie alla **Service Quality Dashboard** che consente l'analisi avanzata del patrimonio di dati disponibile secondo tecniche di Big Data & Advanced analytics e algoritmi di intelligenza artificiale;
  - l'impiego di tecniche di **experience mining** in grado di potenziare la capacità di promozione mirata dell'Accordo Quadro nei confronti delle PA potenzialmente attivabili.

PMgOV**, nel rispetto dei requisiti minimi previsti dalla documentazione di Gara**, consente di individuare alcuni **bundle di servizi** (Core, Smart, Premium, Advanced) immediatamente fruibili e differenti per articolazione dei gruppi di lavoro e strumenti impiegati (es. reporting e SAL). I bundle di servizi, così costruiti, consentiranno al RTI di **adeguare il servizio di PMO** a tutti i **contesti** e ai **Programmi di DT e Cross Ambito** che caratterizzano l'AQ (cfr § 9,11).

1. C01-Portale della fornitura

Il **Portale dei Progetti Digitali (PPD)** rappresenta lo strumento di comunicazione, promozione, collaborazione e gestione per consentire a cittadini, Pubbliche Amministrazioni e Organismi di coordinamento e controllo (OCC) di acquisire informazioni sull'Accordo Quadro (AQ) e sul suo andamento e di attivare e monitorare l'andamento dei servizi. Il PPD proposto dal RTI sarà realizzato in coerenza con le linee guida definite dal **Team digitale** e la metodologia di **Evolutive Experience Design**, basata sui principi dello "**human centered design**", con l'obiettivo di fornire una soluzione caratterizzata da:

- **ergonomia** ed **usabilità,** centrata sui bisogni e le caratteristiche degli utilizzatori finali, caratterizzata da alta comprensibilità e supporto interattivo durante la fruizione;
- user **Interface** progettata adottando stilemi visivi che consentono all'utente di utilizzare agevolmente i pattern di interazione;
- grande attenzione all'**architettura della Informazione**, per rendere armonica ed ottimizzata l'organizzazione e la **ricerca delle informazioni**;
- **responsività ed adattività** in modo che gli utenti possano accedere al portale da desktop, tablet e smartphone.

Figura 6 - Mock up Portale Progetti Digitali

La proposta di PPD del RTI, oltre a garantire la conformità rispetto all'organizzazione dei contenuti e la dotazione minima previste dal Capitolato Tecnico Generale, mette a disposizione **strumenti e funzionalità aggiuntive** funzionali a migliorarne la capacità di promozione e di supporto mirate ai diversi target di utenti. Di seguito una breve illustrazione della proposta migliorativa:

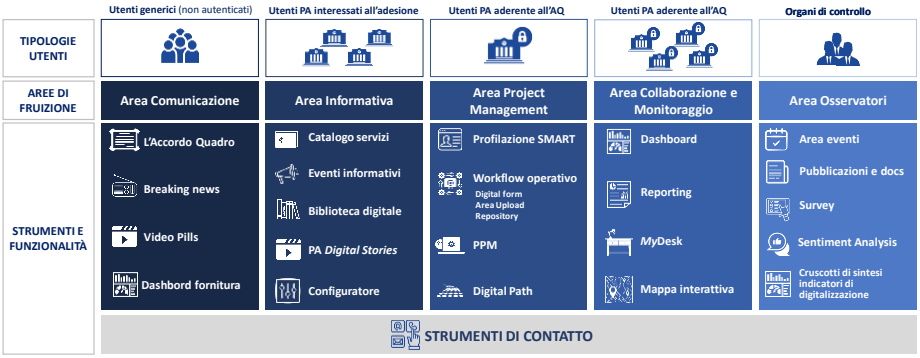


Figura 7 - Quadro sinottico strumenti e funzionalità PPD

- **Area comunicazione**: alle informazioni di carattere generale rivolte a tutti gli utenti interessati a vario titolo all'AQ si aggiungono contenuti multimediali (**Video pills, Podcast, Video tutorial),** una sezione "**News**" e una **Dashboard** di sintesi con i dati relativi al livello di adesione all'AQ;
- **Area informativa** rivolta alle **Amministrazioni potenzialmente interessate**, con informazioni strumentali a supportare la scelta di adesione. Comprende il "**Catalogo dei Servizi**" attivabili, una sezione "**Eventi**", una sezione **FAQ** ed una "**Biblioteca digitale**" con documenti normativi e tecnologici, di possibile interesse. Saranno inoltre disponibili una **playlist di video-racconti** di **esperienze di digitalizzazione** vissute da Amministrazioni, per comprendere, direttamente dai protagonisti, l'utilità dei servizi di PMO ed un **intuitivo strumento** di **configurazione** dei servizi di PMO secondo le regole previste dall'AQ;
- **Area Project Management:** riservata alle Amministrazioni (attraverso un tool di "**Profilazione SMART**") che hanno deciso di aderire e/o hanno già aderito alla fornitura, mette a disposizione gli strumenti necessari all'attivazione, pianificazione e gestione delle iniziative progettuali. Consente l'accesso ad un "**Workflow operativo**" per produrre il Piano dei Fabbisogni (di seguito PdF) e utilizzare i tool di Project & Program Management (di seguito PPM) attraverso i quali accedere al Masterplan di Programma, ai Gantt progettuali, al reporting ed ai SAL (anche la forma visual "**Digital Path**");
- **Area Collaborazione e Monitoraggio**: offrirà alle Amministrazioni aderenti **strumenti di condivisione e collaborazione** in ottica di riuso delle esperienze (tra questi una sezione **"MyDesk",** con un set di tool di collaborazione (es. Webinar, Riunioni virtuali, chat, ecc.) disponibili per la condivisione di informazioni e per la promozione di esperienze di successo e buone pratiche, ed una "**Mappa Interattiva**" (cfr § 1.1) con la quale le PA potranno prendere visione e chiedere informazioni sui Programmi di DT attivati nella propria Area Sud) e strumenti di monitoraggio quali una "**Dashboard**" con cruscotti statici e dinamici relativi alla fornitura (ad es. gli SLA), la sezione "**Reporting**" con report statici e dinamici esportabili relativi a **customer satisfaction** ed agli indicatori di digitalizzazione;
- **Area Osservatori** riservata agli OCC, attraverso la quale accedere ad un calendario di **incontri/eventi** a supporto delle rispettive funzioni di coordinamento e controllo, alla sezione "**Pubblicazioni e Docs**" con i documenti prodotti dal fornitore quali i report relativi ai Programmi di DT in corso e ai principali trend tecnologici. Si potrà inoltre accedere ai risultati di specifiche **survey** relative all'**efficacia**, all'**efficienza** e al **sentiment** rilevato rispetto alle iniziative realizzate. L'Area prevedrà inoltre l'accesso ai "**Cruscotti di Sintesi degli indicatori di digitalizzazione**" relativi a tutti i Programmi monitorati (cfr 1.2).

1.1. Strumenti di contatto per le Amministrazioni che intendano attivare servizi

Il PPD metterà a disposizione una molteplicità di strumenti di contatto, attivabili lungo tutti i **path di navigazione**, per supportare l'immediato soddisfacimento delle esigenze informative ed un **Contact Center Multicanale** pensato per favorire **forme di contatto personalizzato** tra Amministrazioni e RTI. Di seguito alcuni esempi di tali strumenti:

Un **Assistente Virtuale** accompagnerà la navigazione attraverso tutte le sezioni e le funzionalità del PPD guidando e istruendo l'utente sulle modalità di adesione all'AQ e sugli strumenti a disposizione; lo strumento si basa sulla tecnica della **chatbot alimentata da algoritmi di AI e machine learning** e, grazie al progressivo uso da parte degli utenti, arricchirà la propria alberatura di domande e risposte, garantendo una crescente capacità di risposta.

Il **Contact Center Multicanale** (di seguito CCM) è costituito da un Team di operatori specializzati è chiamato ad offrire un **costante supporto informativo** alle Amministrazioni, direttamente o **mettendole in contatto** con le **strutture di Account**. I canali disponibili ed accessibili da tutte le Aree del Portale sono: il **numero verde dedicato** e attivo nelle fasce orarie Lun-

Ven 09.00-18.30; le applicazioni per **SMS e messaggistica istantanea**; le **video chat**, utili alla gestione di istanze specifiche; l'**indirizzo PEC** dedicato del RTI; gli account dedicati alla fornitura sui principali **Social Network,** attraverso i quali accedere a materiale informativo, condividere notizie ed esperienze e dialogare con il CCM.

Il **Contatto Personalizzato** sarà attivabile con la compilazione di un **Form** in cui inserire le informazioni minime necessarie ad indirizzare la richiesta agli Account del RTI. Le Amministrazioni aderenti potranno inoltre godere di un **Helpdesk di II livello** costituito da consulti esperti che prenderanno in carico le richieste e, con SLA = 1g, le ricontatteranno per soddisfare le esigenze informative.

Tra gli strumenti di contatto connotati da efficacia e semplicità di utilizzo si riportano a titolo esemplificativo:

- il **Configuratore** (Figura 8) presente nell'Area informativa. Le Amministrazioni potranno accedere ad un Wizard ad elevata intuitività attraverso il quale, inserendo un ridotto set di informazioni, l'utente sarà supportato nell'individuazione dei servizi di PMO da attivare in coerenza con le esigenze dell'Amministrazione, ed in una stima preliminare **dell'effort**. Terminata la configurazione, l'Amministrazione verrà invitata a prendere contatto con l'Help desk di II livello per un'assistenza personalizzata, ricorrendo agli strumenti sopra descritti;
- la **Mappa interattiva** a disposizione di tutte le PA interessate a conoscere i progetti avviati sul territorio ed ottenere informazioni sulle **potenzialità di riuso** delle esperienze maturate da Amministrazioni analoghe. Una volta presa visione e selezionate le esperienze di interesse, l'Amministrazione potrà richiedere un contatto con il referente di progetto per acquisire maggiori informazioni e valutare il riuso dell'esperienza.

Figura 8 - Configuratore

Al fine di patrimonializzare le informazioni derivanti dall'interazione tra PPD e utenti attraverso la molteplicità di strumenti di contatto messi a disposizione, il RTI utilizzerà la sofisticata tecnica dell'**experience mining** attraverso la quale **progettare azioni di miglioramento degli strumenti di contatto** ed elaborare i **profili delle PA** aggregandole in "Customer Personas" sulla base dei **KPI della user experience del PPD** e delle indagini di customer satisfaction e di sentiment analysis. Sarà così possibile individuare, attraverso i comportamenti di navigazione, le Amministrazioni "indecise", "curiose" e "risolute". L'analisi delle personas per tipologia, dimensione e ubicazione territoriale consentirà di progettare azioni mirate di comunicazione e promozione dell'AQ e di valutare l'efficacia di quelle realizzate, incrementando il tasso di adesione all'AQ.

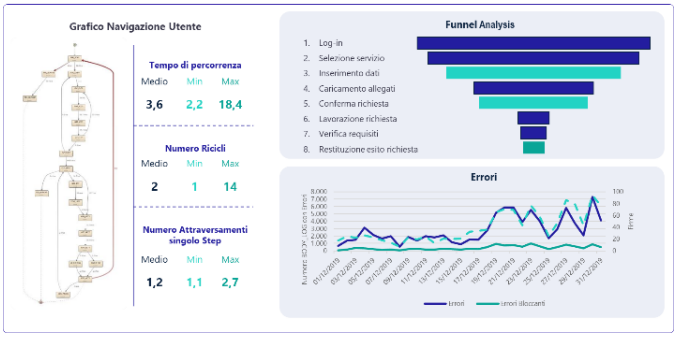


Figura 9 – Esempio di experience mining

1.2. Cruscotti di sintesi indicatori di digitalizzazione dei progetti/Programmi monitorati da parte degli Organismi

Il contenuto informativo dei cruscotti viene costruito in base al **fabbisogno informativo** che ciascun Organismo (OCC) deve soddisfare in relazione al proprio ruolo attraverso gli **indicatori di digitalizzazione** e la **combinazione** di tutte le caratteristiche di ciascun Programma. Gli OCC potranno **monitorare i fenomeni di interesse** con riferimento alle tipologie di Amministrazioni, alla dimensione geografica, ai trend ed agli ambiti del Piano triennale coinvolti. Dal punto di vista logico, i cruscotti sono articolati in 3 **sezioni a crescente livello di dettaglio**. A partire da un'**overview di alto livello** con la distribuzione degli Indicatori Generali (IG) per tipologia e degli Indicatori specifici (IS) per Lotto cui fanno riferimento, sarà possibile **navigare il cruscotto** accedendo alle informazioni relative **alla specifica classe di indicatori di digitalizzazione** (IG/IS) e, successivamente, ad uno **specifico indicatore con tutte le informazioni di potenziale interesse per i diversi Organismi.** La soluzione proposta è articolata in **cruscotti dinamici e personalizzabili** dotati della funzionalità di generazione di report flessibili, navigabili e in ogni caso scaricabili in formato editabile. Verranno messi a disposizione degli utenti **funzionalità quali**:✓suggerimento di **template** utilizzabili come **rappresentazione di base;** ✓strumenti di **filtro** per il dataset che alimenta il cruscotto e/o il report specifico; ✓**personalizzazione** dei cruscotti con l'aggiunta di parametri di analisi in **modalità "drag and drop";** ✓**memorizzazione** dei cruscotti costruiti all'interno della piattaforma per un futuro riuso; ✓**download dei data set in formato grezzo** per consentire il loro utilizzo al di fuori del PDD; ✓**funzionalità ETL** (Extract, Transformation, Loading) per acquisire in modalità semplice ed automatizzata, direttamente dai tool di governance utilizzati, tutte le informazioni necessarie ad alimentare i cruscotti e la reportistica. Tutti i grafici, anche quelli personalizzati, sono facilmente esportabili su formati comuni per agevolarne lo scambio. Dal punto di vista degli OCC fruitori dei cruscotti rappresentano un indubbio **valore aggiunto** elementi quali:

- la combinazione delle caratteristiche di **standardizzazione e flessibilità** che la soluzione proposta è in grado di coniugare;
- la **personalizzazione** dei cruscotti e dei report in funzione dello specifico ambito di coordinamento;
- il livello di **aggiornamento** continuativo dei dati e le funzionalità di **memorizzazione** e di **esportazione** che consentiranno di utilizzare i cruscotti quale strumento gestionale ed utilizzare i dataset a disposizione anche per elaborazioni più vaste extra-sistema.

Nelle Figura 10 e Figura 11 si riporta a titolo esemplificativo il cruscotto di sintesi di potenziale interesse di Organismi quali il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e l'AgID con la **misurazione della riduzione della spesa per l'erogazione dei servizi ai cittadini** secondo le **molteplici prospettive di analisi disponibili**.

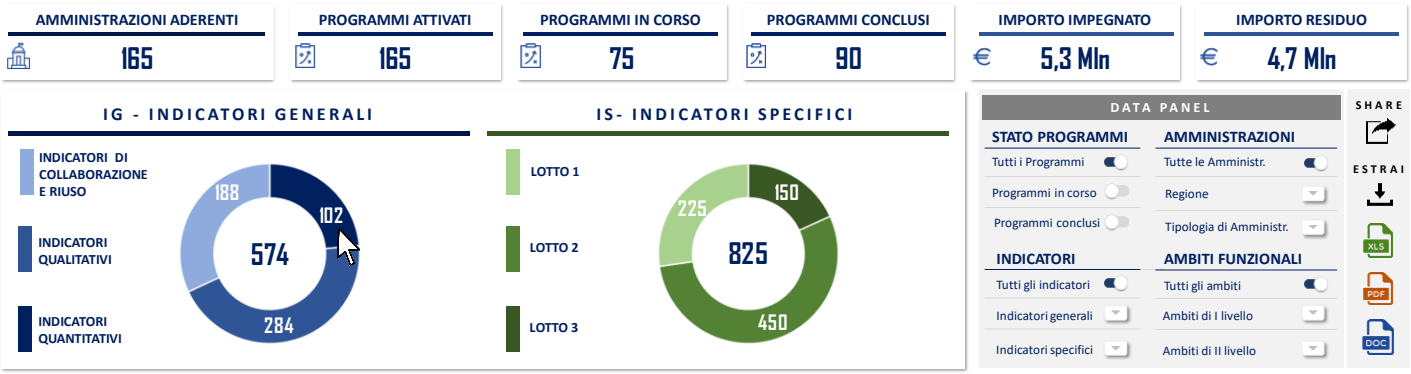


Figura 10 - Vista generale degli indicatori di digitalizzazione

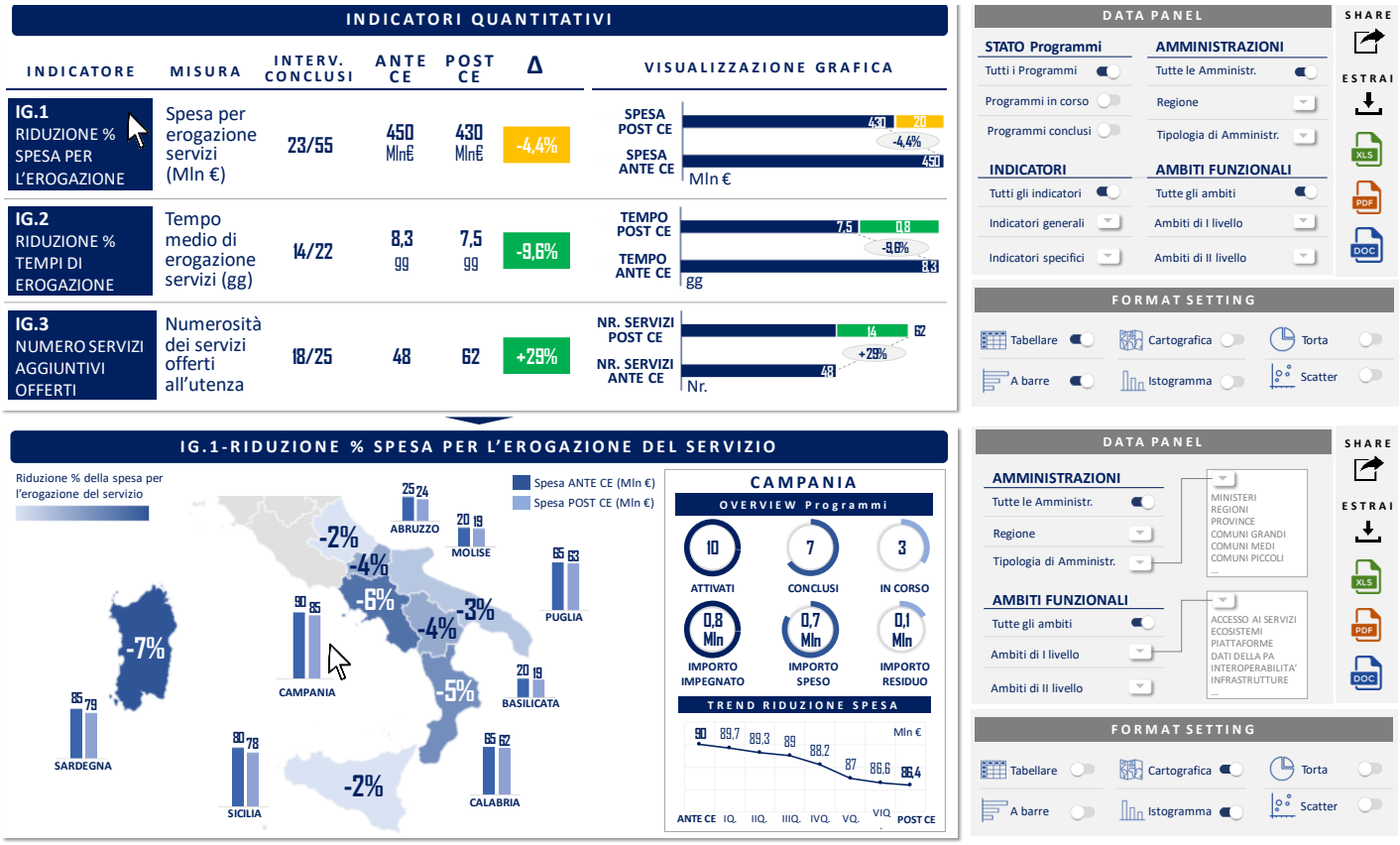


Figura 11 - Drill down indicatori generali di digitalizzazione

2. C02-Governo della fornitura

L'intero governo della fornitura poggia sul **framework metodologico proprietario "PMgOv"**. Tale framework si basa sul **patrimonio di conoscenze, competenze ed esperienze** del RTI, che ha consentito di **consolidare** il **portafoglio di metodi e strumenti in ambito di Program & Project Management**, customizzandolo sulle specifiche caratteristiche del presente AQ. **PMgOv** quindi abilita l'erogazione dei servizi di PMO con l'ausilio di **metodologie e tools ottimizzati e customizzati** sulle specifiche caratteristiche dei Programmi di DT e dei contesti organizzativi in cui verranno realizzati. PMgOV**, nel rispetto dei requisiti minimi previsti dalla documentazione di Gara**, consente di individuare alcuni **bundle di servizi** (Core, Smart, Premium, Advanced) immediatamente fruibili e differenti per articolazione dei gruppi di lavoro e strumenti impiegati (es. reporting e SAL). I bundle di servizi, così costruiti, consentiranno al RTI di **adeguare il servizio di PMO** a tutti i **contesti** e ai **Programmi di DT e Cross Ambito** che caratterizzano l'AQ (cfr § 9,11). In coerenza con **PMgOv**, il RTI propone un concept di governo dell'intera fornitura articolato in 5 fasi (Figura 13). Trasversalmente al processo è previsto il **Coordinamento generale** di tutta la fornitura per garantire il governo robusto ed efficace della molteplicità dei contratti esecutivi distribuiti sul territorio del Sud Italia e rafforzare la garanzia del livello di **omogeneità** di erogazione dei servizi. fornitura per garantire il governo robusto ed efficace della molteplicità dei contratti esecutivi distribuiti sul territorio del Sud Italia e rafforzare la garanzia del livello di **omogeneità** di erogazione dei servizi.

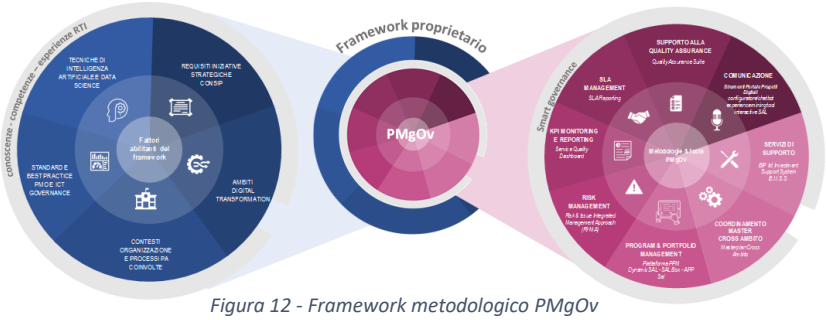


Figura 12 - Framework metodologico PMgOv

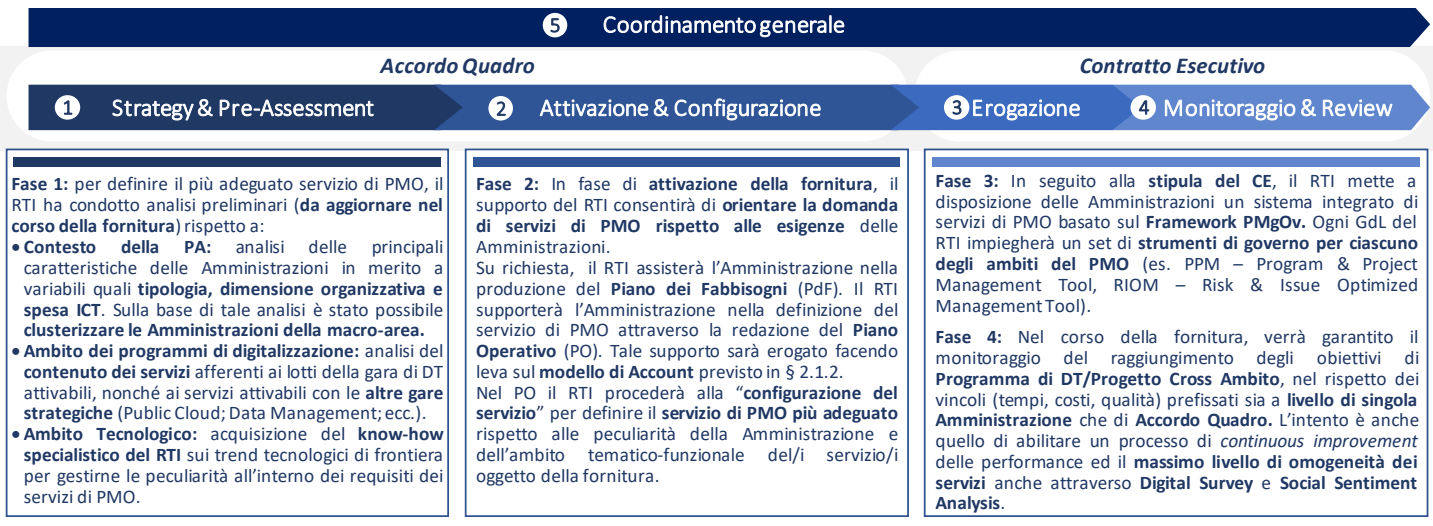


Figura 13 - Approccio generale al coordinamento

2.1. Approccio generale di coordinamento e struttura organizzativa

La **conoscenza del contesto della Pubblica Amministrazione** nazionale dell'**Area Sud** rappresenta uno degli elementi fondamentali del framework complessivo proposto. Il RTI vanta infatti un'ampia e approfondita conoscenza del contesto della PA, maturata sia grazie a significative e numerose esperienze pregresse che grazie a attività mirate di analisi condotte su open data (es. ISTAT, rilevazioni AgID). Tale conoscenza ha portato alla definizione di un'innovativa e completa banca dati del settore pubblico denominata **Osservatorio PA**, continuamente aggiornata e contenente tutte le informazioni **utili a progettare il modello di Account** (cfr § *2.1.1*) **ed interagire prontamente con le Amministrazioni**. Il RTI ha **suddiviso in 3 cluster (A, B, C)** le PA dell'Area Sud in funzione di un **indice di complessità** basato sulla **tipologia** e sulle dimensioni delle Amministrazioni coinvolte (Regioni, PAL e Altro), nonché del Piano Triennale AgID 19-21. Le dimensioni delle Amministrazioni sono misurate attraverso la **consistenza dell'organico** e i volumi di **Spesa ICT**, valutati a partire dai dati AgID del Piano Triennale 2019-2021. Le Amministrazioni del Cluster A sono 13 tra Regioni e Comuni.

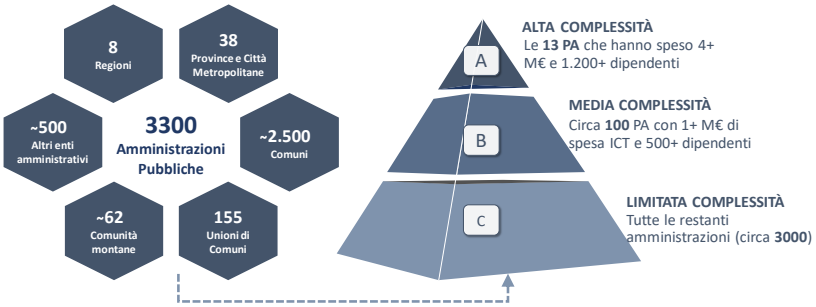


Figura 14 - Classificazione PA dell'Area Sud

2.1.1. Struttura organizzativa

Il RTI, consapevole della complessità della presente fornitura, propone una struttura organizzativa in grado di garantire: una **copertura completa e capillare dell'Area geografica di riferimento,** grazie, in particolare, ad un approccio "agile" alle attività progettuali. Questo consente: ✓**pronta interazione con le Amministrazioni** sia in fase di attivazione dei servizi che in fase di esecuzione **degli stessi** ("modello di Account"); ✓**copertura tematica e funzionale** e **massimo grado di flessibilità** per rispondere all'eterogeneità delle Amministrazioni attraverso il mix di competenze del RTI e delle PMI e Start-up attivabili nella fase di esecuzione; ✓**gestione efficace delle attività chiave della fornitura**, quali, ad esempio, la gestione delle attività di comunicazione/contatto, la gestione dei rischi, la verifica continua dell'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi nell'area gestita e la massimizzazione delle sinergie tra diversi Programmi/Progetti. La struttura organizzativa proposta (Figura 15), articolata su **4 livelli**, è stata progettata per consentire un **presidio efficace** sia dell'**Accordo Quadro** nel suo complesso che dei **singoli Contratti Esecutivi.**

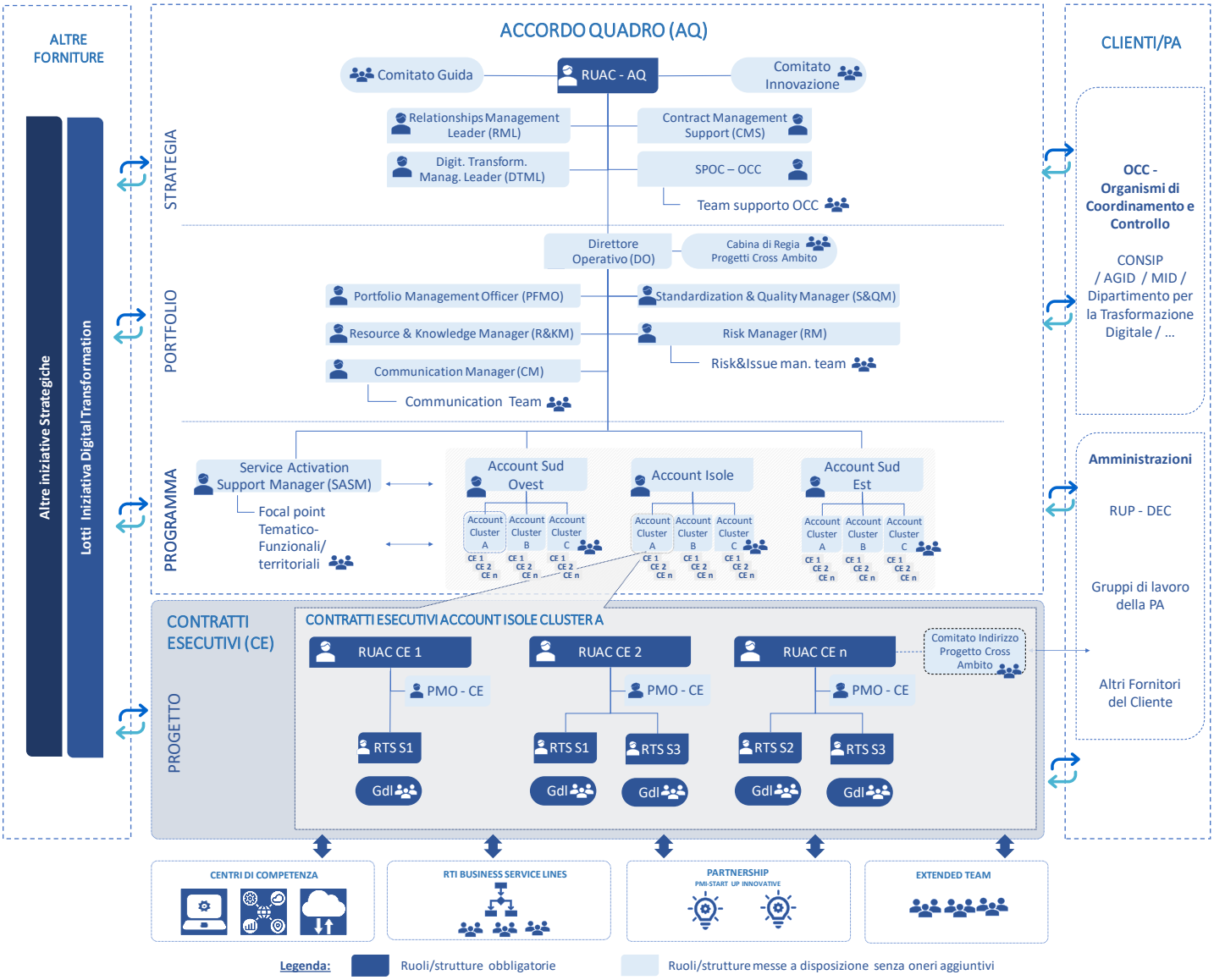


Figura 15 - Struttura organizzativa

Nella tabella seguente, per ogni layer, viene riportato l'obiettivo e la descrizione dei ruoli e strutture proposte.

Layer 1 – Strategia	
	Obiettivo: elaborare e monitorare la **strategia di erogazione** garantendo il rispetto dei **requisiti contrattuali** dell'AQ, il **successo della fornitura** nel suo complesso e gestire l'**interlocuzione** ad alto livello con gli **OCC**.
RUAC AQ	**Resp. Unico Att. Contrattuali:** referente contrattuale dell'AQ per il RTI, garantisce il **governo** dell'**intera fornitura** fin dalla presa in carico dell'AQ;
RML	**Relationships Management Leader:** supporta il RUAC alla gestione della **comunicazione istituzionale**;
DTML	**Digital Transformation Management Leader:** focal point sui **trend tecnologici** ed i processi di **digitalizzazione** della **PA**;
SPOC	**Single Point of Contact:** presidia, con un team di risorse dedicato, i **rapporti con** gli **OCC** e guida nella definizione del puntuale fabbisogno informativo da soddisfare (cfr § 2.4);
CMS	**Contract Management Support:** supporta il RUAC AQ nella gestione degli **aspetti contrattuali** relativi all'Accordo Quadro;
	Comitato Guida: composto da RUAC-AQ, Direttore Operativo e da figure apicali delle società del RTI, con l'obiettivo di fornire **linee guida strategiche** e di **governance** al gruppo di lavoro nel suo complesso;
	Comitato Innovazione: composto da **partner** e **risorse senior** del RTI con esperienza su **tematiche tecnologiche di frontiera**. Assicura il *know-how* necessario per agevolare la comprensione di opportunità, rischi e criticità legate a tali ambiti.

Layer 2 – Portfolio	
	Obiettivo: presidiare il modello operativo della fornitura, garantendo **efficacia e qualità omogena** dei servizi erogati alle PA dell'Area attraverso la messa a disposizione di strumenti e competenze e la diffusione di best practice.
DO	**Direttore operativo: coordina i servizi erogati**, assicurando la disponibilità di risorse sui singoli CE;
R&KM	**Resource & Knowledge Manager:** governa gli aspetti connessi alle **risorse**, garantendo la definizione **dei GdL** ed il corretto **trasferimento** del **Know-how** necessario; supporta la presa in carico dei servizi;
RM	**Risk Manager:** governa i **rischi** della **fornitura** e coordina le risorse e gli strumenti di *Risk & Issue Management* tra cui il *Risk & Issue Management Team*;
PFMO	**Portfolio Management Officer:** supporta il DO nel **coordinamento** e **presidio** dei **servizi** di **PMO** ed i RUAC dei CE nella **pianificazione** e **monitoraggio** dei rispettivi **CE**, tenendo conto delle interdipendenze tra le diverse iniziative;
S&QM	**Standardization & Quality Manager:** garantisce la gestione della **qualità** della **fornitura** e l'**omogeneità** della **delivery**; assicura la diffusione di *best practices*, al fine di favorire la valorizzazione delle esperienze progressivamente maturate;
CM	**Communication Manager:** gestisce il **Communication Team** che comprende il Responsabile del Portale dei Progetti Digitali, il Social Media Manager;
	Cabina di Regia Progetti Cross Ambito: composta da DO, altri manager presenti a **livello Portfolio** e dai RUAC, con l'obiettivo di fornire linee guida per coordinare/armonizzare le attività di **governance** dei **Progetti Cross Ambito**.

Layer 3 – Programma	
	Obiettivo: agevolare l'**attivazione** di servizi, garantire una **gestione** efficace, efficiente ed omogenea di tutti i servizi di PMO attivati da una medesima **Amministrazione** o **cluster di Amministrazioni**.
AM	**Account Manager:** garantisce la corretta **comprensione** dei **need dell'Amministrazione** di riferimento guidandola nel definire i requisiti di servizio e supportandola nella gestione e nel monitoraggio dell'esecuzione degli stessi; **coordina gli Account Cluster** e interviene a supporto degli stessi e dei RUAC CE in caso di escalation. Si prevedono **3 AM** per ciascuna **Area (Sud-Ovest, Isole, Sud-Est)**, **13 AM** per le Amministrazioni del **cluster A** (cfr § 2.1) e una pluralità di ulteriori AM per garantire l'omogeneità di presidio;
SASM	**Service Activation Support Manager:** supporta l'AM nella definizione dei **Piani di Fabbisogno** e dei **Piani Operativi**, nonché la predisposizione del **Welcome Kit**, da fornire alle Amministrazioni a seguito dell'attivazione dei servizi;
FP	**Focal Point Tematico-Funzionali-Territoriali: esperti negli ambiti specifici** del **Piano Triennale AgID**, dei settori delle Amministrazioni (es. finanza, turismo, cultura) e delle **funzioni istituzionali**, processi e prerogative delle tipologie di PA; esperti di assetti istituzionali, quadro normativo, vincoli e priorità degli specifici contesti territoriali nonché delle Agende digitali Regionali e dei principali Enti comunali.

Layer 4 – Progetto	
	Obiettivo: garantire il pieno **raggiungimento** degli **obiettivi** previsti da ciascun **Contratto Esecutivo** attivato, presidiando le attività di PMO previste e gestendo con efficienza ed efficacia rischi e criticità.
RUAC CE	**Resp. unico delle attività contrattuali: interfaccia** del RTI verso l'**Amministrazione** per rispetto dei requisiti del CE; **coordina** le **risorse** allocate sul Progetto garantendo **la qualità** della **delivery** e il rispetto degli **SLA contrattuali** fin dalla presa in carico dei servizi; attiva l'account manager di riferimento in caso di necessità;
RTS	**Responsabili Tecnici per l'Erogazione dei Servizi**: di concerto con le indicazioni del AM e del SASM si occupano di redigere il **Piano Operativo** e garantiscono la **qualità** e la **corretta esecuzione** del **servizio di competenza**;
GDL	**Gruppo di Lavoro**: mix di risorse coerenti con i profili professionali richiesti, chiamate ad erogare i servizi di PMO del Lotto (S1, S2,S3) in accordo con le direttive del RUAC CE e dei RTS; nel caso di Progetti cross ambito tale struttura sarà integrata da un **Service Broker,** risorsa con competenze verticali relative ai Progetti cross ambito, che agevola l'interlocuzione con referenti tecnici degli altri fornitori;
PMO CE	**Project Management Officer: supporta** il RUAC CE nel **governo del contratto**, nella pianificazione e controllo delle attività e nella **gestione dei rischi della fornitura dei servizi di PMO**;
	Comitato di Indirizzo Progetto Cross Ambito: composto dal RUAC CE, RTS, Service Broker, RUP, DEC, nonché da rappresentanti dei fornitori, con l'obiettivo di **indirizzare** e **coordinare** in modo integrato i **servizi** previsti dal **Progetto cross ambito**.

A supportare l'erogazione dei servizi saranno: i **Centri di Competenza** di cui è dotato il RTI (cfr § 3) con un mix di professionalità, strumenti ed esperienze utili a governare tutte le tematiche inerenti alla Trasformazione Digitale; l'**Extended Team** selezionato dal R&KM da impiegare in caso di necessità; le **Business Service Lines del RTI** che mettono a disposizione le risorse dei gruppi di lavoro e supportano l'erogazione dei servizi di PMO (es. attività di recruiting dedicate da parte delle strutture di "Human Resources" del RTI); le **Partnership** del network "allargato".

In relazione alla **distribuzione delle responsabilità** tra **i ruoli organizzativi identificati nei diversi Layer,** il RTI ha definito un modello chiaro e puntuale attraverso l'ausilio della **Matrice RACI,** che consente di individuare, per ciascuna attività, il corretto contributo dei ruoli coinvolti. Inoltre, come precedentemente illustrato, la **modalità di presidio** delle Amministrazioni sull'Area Sud e Isole proposto dal RTI si fonda su un **modello di Account management** che, tenendo conto delle specificità delle Amministrazioni e della dislocazione geografica, prevede un **Account dedicato** per ogni macro regione individuata nell'Area Sud e Isole (**Account Area Sud-Est, Account Area Isole** e **Account Area Sud-Ovest),** ciascuno dei quali coordina un team di Account, che operano, a seconda delle tipologie di PA, con: ✓**Presidio ad hoc** con un Account dedicato per ognuna delle 14 Amministrazioni del Cluster (Figura 14); ✓**Presidio per insiemi omogenei** attraverso Account dedicati ad una pluralità di Amministrazioni tipicamente di dimensioni medio-piccole; ✓**Presidio standard** con un pool di Account impegnato a presidiare le Amministrazioni, tipicamente di piccole dimensioni, in modo aggregato e standardizzato. Tale modello di Account rappresenta uno strumento di coordinamento di tutte le attività erogate, dalla definizione del fabbisogno fino all'esecuzione e monitoraggio dei servizi.

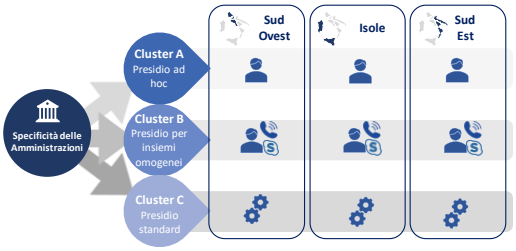


Figura 16 - Modello di Account

MACRO PROCESSI PER LA GESTIONE DELLA FORNITURA	RUOLI ORGANIZZATIVI																	
	RUAC AQ	RML	DTML	CMS	SPOC-OCC	DO	PFMO	R&KM	CM	S&QM	RM	SASM	AM	FP	RUAC CE	RTS	GDL	PMO CE
Layer 1 - Strategia																		
Indirizzo Strategico	R/A	C	C	I	C	C	I	I	I	I	I	I	I		I	I		
Governo e Monitoraggio dell'AQ	A	I	I	I	C	R	C	C	I	C	C	I	I		C			
Comunicazione Istituzionale	A	R			C	I			C									
Innovazione	A	I	R		I	C			I			C	I	C		C		
Contract Management AQ	A	I		R	I	C	C	I	I						C			
Layer 2 - Portfolio																		
Portfolio Management	I	I			I	A	R	C	I	C	C				I			
Gestione del Rischio AQ	I				I	A	C	C	I	C	R		C		I			
Gestione della Qualità AQ	I				I	A	C	C	I	R	C				I			
Gestione delle Risorse	I				I	A	C	R	I	C	C		I		I			
Reporting	I				I	A	C	C	I	C	C		C		I			
Knowledge Management	I				I	A	C	R	I	C	C				I			
Gestione della Comunicazione	I				I	A	C	C	R	C	C		C		I			
Layer 3 - Programma																		
Raccolta Fabbisogni	I	I	C	C	I	I	I	I				C	R/A	C				
Supporto redazione PdF	I		C	C		I		C				R	A	C	I	C		
Redazione Piano Operativo	I					I		C		C	C	C	A	C	I	R		
Coordinamento CE Area/Cluster	I				I	I		C		I	I		R/A		C	C		
Layer 4 - Progetto																		
Presa in carico CE	I					I	I	I	I	I	I	I	C	C	A	R	C	C
Contract Management CE	I					I							I		R/A			C
Erogazione Servizi						I		C		I	I		I		A	R	C	C
Risk & Quality Management CE						I		C		C	C		I		A	R	C	C
Trasferimento del know how						I		C	C	I	I		I	C	A	R	C	C
Phase out						I	I	I		I	I		I		A	R	C	C

A=Accountable; R=Responsible; C=Consulted; I=Informed

Figura 17 - Matrice Raci

2.2. Copertura tematica e funzionale e grado di flessibilità

Il RTI è in grado di fornire la massima copertura del fabbisogno tematico e funzionale per rispondere con efficacia e flessibilità all'eterogeneità, funzionale e dimensionale delle PA dell'Area Sud grazie ad un insieme di "fattori abilitanti" descritti di seguito.

Pool di professionisti del RTI. Il RTI è in grado di mettere a disposizione **un pool di oltre 3.700 professionisti** dotati di competenze e skill consolidate, comprovate dalle principali **certificazioni** riconosciute a livello internazionale (Es. PMI, ITIL, TOGAF, AGILE SCRUM, ecc.), ed esperienze qualificanti maturate:

- presso **tutte le tipologie di Amministrazioni** (PAC, Regioni, PAL e Altro) quali Ministeri, Istituti di welfare, Agenzie, Regioni, Società in house, partecipate, ecc. con dimensioni e livello di complessità eterogenea (oltre 400 esperienze);
- in **tutti gli ambiti** previsti dall'iniziativa di **Digital Transformation** e dalle restanti **iniziative strategiche** (oltre 1000 iniziative);
- nei diversi **ambiti del Piano Triennale Agid,** intese dal punto di vista degli ecosistemi, delle piattaforme abilitanti, dell'accesso ai servizi dei modelli di interoperabilità, ecc. (oltre 3000 esperienze);

Le competenze e le esperienze del RTI consentono di assicurare **piena copertura tematica e funzionale,** così come mostrato di seguito.

CONTESTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Tipologia PA	Razionale
Regioni	Progettualità ad alta complessità presso amministrazioni regionali, come **Regione Calabria, Regione Sardegna, Regione Sicilia, Regione, Puglia., Regione Basilicata**
PAL	Conoscenza PAL acquisita attraverso **numerose progettualità sull'intero territorio nazionale** presso comuni ed enti di variegata dimensione e complessità, incluse «PPP», come: **Comune di Catania, Comune di Taormina**, ATS Sardegna ecc.
ALTRO	Progettualità ad alta complessità presso importanti organizzazioni partecipate a livello regionale e/o comunale quali: **AMAT, Acquedotto pugliese, CTM Cagliari**

GOVERNANCE DEI SERVIZI DELLE GARE STRATEGICHE

Servizi		Razionale
Gara DT	Strategia digitale Digitalizzazione processi Transizione al digitale	Esperienza di **governance** di attività di **sviluppo strategico**, sia in ambito digital che business. Expertise di **PMO in ambito BPR e BPM**. Competenze ed esperienze nel **governo di progetti di Change Management e formazione** digitale
Altre gare strategiche	Public Cloud Servizi applicat. Cloud Data Mgmt.	Esperienze di PMO di programmi di **migrazione al Cloud, sviluppo applicativo e MEV, Data Strategy & Data Management, Advanced Analytics & RPA**. Disponibilità di **strutture interne specializzate** in Infrastructure & Technology, Big Data, sviluppo applicativo e architetture, User Experience, CyberSecurity.

AMBITI DEL PIANO TRIENNALE AGID

Ambiti	Razionale
Accesso ai servizi Ecosistemi Piattaforme Dati della PA Interoperabilità Infrastrutture Sicurezza Modelli e strum. per l'innovazione	• **Organizzazioni del RTI specializzate** nell'ambito dell'**Accesso ai servizi** (user experience) e **Innovazione Centri di eccellenza interni** attivi negli ambiti **Infrastrutture e Sicurezza** (xTech, Solutions, Cybersec) • Rilevanti **esperienze progettuali in tutti gli Ecosistemi**, con particolare riferimento a Finanza Pubblica, Sanità e Infrastruttura e logistica – Mobilità, svolte negli ambiti Interoperabilità, Piattaforme e Dati della PA

Figura 18 - Copertura Tematica e Funzionale Garantita dal RTI

Meccanismi di definizione di Gruppi di Lavoro ottimali. Per la configurazione del GdL ottimale sulla base delle specificità del contesto e del servizio richiesto, il RTI ricorre ad un approccio consolidato per assicurare il massimo livello di copertura tematica e funzionale e l'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi. La metodologia è supportata da un tool specifico per la definizione del GdL **(Resource Management Tool – RMT)** basato **sull'anagrafica completa** dei professionisti del RTI (Smart Skills Inventory), su un **modulo gestionale** per la verifica della disponibilità run-time delle risorse e su un **algoritmo di ottimizzazione** (**GdL Optimizer)** per garantire la copertura della Capability Map. L'aggiornamento del tool durante la fornitura sarà assicurato da un **team di gestione** dedicato. Qualora si evidenziasse l'indisponibilità di risorse professionali idonee all'esecuzione del servizio, sia in termini tematico-funzionali che territoriali, il RTI attiverà **due processi di gap bridging***:* 1) **attivazione Task Force HR**: attraverso il RMT sarà fatto pervenire alla Task Force HR (team di recruiting dedicato) il fabbisogno di risorse professionali emerso dalla fase di matching. La task force attiverà prontamente, anche grazie ad un'attività continuativa di pre-screening di mercato, lo scouting delle risorse necessarie permettendo il tempestivo completamento del GdL; 2) **Scouting all'interno del Network di PMI/Start-up/Operatori specializzati** ricorrendo ai canali di contatto illustrati nel § 3.

Modello organizzativo *agile* per la gestione dei contratti esecutivi. Nel rispetto della struttura organizzativa e dei relativi ruoli e responsabilità, atti a **garantire la stabile e continua interfaccia con le Amministrazioni**, la gestione del Programma di DT richiede **modalità di lavoro flessibili**. Pertanto, il RTI prevede di costituire team inter-funzionali e autonomi, capaci di lavorare secondo un modello di Agile Organization che consente di essere **rapidi ed efficaci** nell'execution. Tale modello è ispirato dal **principio della trasversalità** favorendo la collaborazione dei gruppi di lavoro e mettendoli nelle condizioni di affrontare in modo sinergico sfide trasversali a più GdL. In particolare, verranno create **community** virtuali in funzione dei ruoli (es. community dei PM), dei contesti (es. community dei GdL su piccoli comuni), dei servizi (es. community esperti TCO) o degli ambiti tecnologici (es.

community degli specialisti *cloud*) per favorire lo **sharing di competenze tematiche, funzionali e tecnologiche** e l'ampia **diffusione di buone pratiche** di PMO maturate nel corso della fornitura in differenti contesti.

Centri di Competenza. I professionisti dei GdL possono, in qualunque momento, avvalersi di Centri di Competenza d'avanguardia, capaci di offrire metodologie, best practice ed approcci già sperimentati con successo in numerosi ambiti, consentendo, di **potenziare ulteriormente la copertura tematica e funzionale dei servizi** (cfr § 3).

Meccanismi di flessibilità. Al fine di garantire la massima flessibilità possibile durante l'erogazione dei servizi condotta dai GdL, il RTI prevede l'impiego di una serie di ulteriori meccanismi, già sperimentati con successo in contesti analoghi e ad elevata complessità quali la **job rotation**, il ricorso all'**overtime** nonché la possibilità di usufruire di strumenti quali **extended team**, costituito da un pool di professionisti per la gestione dei picchi.

2.3. Soluzioni organizzative e strumentali per l'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi

Una delle leve principali per assicurare l'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi è il **presidio della qualità del servizio in modo integrato e sinergico**, dall'avvio alla chiusura di ciascun CE e dell'AQ nel suo complesso. A tal fine, il RTI ha identificato il ruolo dello **Standardization & Quality Manager** (S&QM) che, attraverso una "vista di insieme" su tutte le progettualità attivate, assicura l'omogeneità e la qualità della delivery attraverso:

- il supporto all'elaborazione del **Piano di Qualità** (PQ), del **Piano Operativo** (PO) e alla definizione di WBS e Gantt chart di Programma/Progetto, favorendo omogeneità e coerenza tra progetti caratterizzati da elementi "comuni" (es. in termini di tipologia di Amministrazione richiedente, obiettivi strategici, stakeholder coinvolti, ecc.);
- il supporto al Risk & Issue Management *(*cfr § 6*)*, facilitando l'**identificazione di rischi** e **azioni mitigative** omogenee per le diverse tipologie di Programmi/Progetti;
- la definizione e il monitoraggio **"Service Quality Dashboard"** alimentata da KPI utili a valutare i livelli di servizio previsti nell'AQ e nei CE e da ulteriori "Indicatori di omogeneità" identificati per servizi "simili" (es. durata media di specifiche attività, effort medio delle risorse impiegate, nr. medio di professionisti impiegati con determinate skill);
- il coordinamento del **ciclo di reporting** per la rilevazione della omogeneità della fornitura in termini di qualità, anche attraverso l'organizzazione di incontri mensili **("Framework Contract Quality Management Meeting")** con i RUAC CE, i Responsabili Tecnici per l'erogazione dei servizi e le strutture di staff al Direttore Operativo;
- la realizzazione di **sentiment analysis,** attraverso il **SAT** (Sentiment Analysis Tool), per rilevare opinioni delle PA in merito ai servizi erogati dal RTI riguardo, ad esempio, alla fruibilità degli strumenti di contatto messi a disposizione, alla chiarezza e completezza delle comunicazioni, alle ragioni per la mancata attivazione dei servizi di PMO, grado di apprezzamento dei servizi erogati, ecc.;
- l'elaborazione della "**Service Quality Survey**" su base mensile;
- la produzione di **contenuti formativi** sugli ambiti dei Programmi/Progetti dell'AQ e sui più recenti trend in materia di PMO (Video pills, Webinar, Podcast, ecc.);
- la produzione di **success stories** e **lessons learned** emerse in ciascun Contratto Esecutivo;
- l'elaborazione della **newsletter** mensile di Best Practices e lessons learned.

2.4. Strumenti e soluzioni aggiuntive per gli Organismi di coordinamento e controllo

In aggiunta a quanto richiesto in documentazione di gara, il RTI metterà a disposizione ulteriori strumenti e soluzioni per fornire evidenza agli Organi di coordinamento e controllo (di seguito OCC) della efficace ed efficiente gestione dell'Area Sud. Nell'interazione con gli OCC, il RTI garantirà la massima compliance rispetto ai regolamenti (disponibili alla stipula dei CE) e adotterà un approccio proattivo per facilitare l'esercizio del loro ruolo. Tra le **soluzioni aggiuntive** individuate sono stati individuati:

- **Ruoli e strutture organizzative aggiuntive: ✓Single Point of Contact** (SPOC), con ampia conoscenza delle funzioni e peculiarità dei soggetti istituzionali coinvolti negli OCC, facilita il soddisfacimento del fabbisogno informativo e coordina un team dedicato alle interazioni con gli OCC. In particolare, provvede a supportare l'organizzazione dei meeting periodici con gli OCC (es. calendarizzazione meeting, preparazione della documentazione necessaria, elaborazione minute); **✓Strutture aggiuntive a livello di Layer 1 - Strategia** (Comitato innovazione, Digital Transformation Management Leader) e **Layer 2 - Portfolio** (S&QM, RM, PFMO) in grado di supportare rispettivamente l'elaborazione dei report e analisi di tipo strategico (es. evoluzione trend tecnologici) e operativo-gestionali (es. overview iniziative progettuali in corso, proposte di nuovi indicatori di digitalizzazione, benchmark e analisi di congruità);
- **Cicli di reporting:** il ciclo di reporting proposto dal RTI prevede **Meeting mensili** dedicati agli **OCC** oppure con una differente frequenza in funzione delle esigenze specifiche degli stessi. Inoltre, si propone l'organizzazione di **meeting ad hoc** per la condivisione di tematiche specifiche quali, ad esempio, l'analisi dei principali rischi e criticità rilevati a livello di intera fornitura sull'Area Sud.
- **Strumenti:** il RTI propone specifici strumenti per dare evidenza agli OCC delle performance della fornitura nell'Area Sud. In particolare:
  - **Monitoring tool: PPM** – Program & Project Management Tool (cfr § 12), **RIOM** – Risk & Issue Optimized Management Tool (cfr § 6), **SAT** - Sentiment Analysis Tool e Digital Survey. Tali strumenti consentono analisi customizzate sulla base delle esigenze informative degli OCC in merito all'andamento generale della fornitura e a specifici elementi della stessa. Inoltre, attraverso le funzionalità di **what if analysis** del RIOM, potranno essere elaborati scenari prospettici sul raggiungimento dei valori target degli indicatori di digitalizzazione;
  - **Communication tool**: panel di strumenti di comunicazione verso gli OCC, i cui contenuti saranno in funzione delle puntuali esigenze emergenti. Tali strumenti, ad esempio, comprendono: ✓**Video Pills & Podcast** con brevi contenuti multimediali per la divulgazione delle principali evidenze emerse; ✓**Newsletter** informative periodiche incentrate su evidenze gestionali del Programma ed una overview su news, eventi e trend evolutivi afferenti alla fornitura;
  - **Collaboration tool**: panel di strumenti verso gli OCC che abilitano l'esecuzione di attività, complementari a quelle in presenza, in modalità remote/smart working (es. Webinar, Virtual meeting).

Tali strumenti concorreranno alla produzione di **reportistica ad hoc** per gli OCC fruibile anche attraverso il **Portale della Fornitura**.

3. C03-Coinvolgimento di PMI e/o start up e/o Operatori specializzati

3.1. Ruolo delle PMI/imprese di nuova costituzione/start up/strutture interne dedicate all'innovazione

La capacità innovativa espressa dal vasto tessuto di PMI e start up presente sull'intero territorio nazionale è considerato uno dei pillar della "Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese" elaborata dal Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione per favorire l'apertura delle Amministrazioni all'open innovation e l'introduzione nella PA di modalità di lavoro disruptive. Il RTI ha fatto proprio tale paradigma interpretando il coinvolgimento di PMI e start up innovative all'interno del raggruppamento quale strumento per:

- rendere disponibili alle Amministrazioni **competenze di frontiera** in grado di arricchire i progetti di trasformazione digitale con **idee fortemente innovative** e di favorire un processo virtuoso di contaminazione tra PMI/start up e PA;

- apportare un ulteriore **elemento di innovazione ai servizi di PMO** oggetto della fornitura;
- introdurre un **"moltiplicatore" di opportunità** di coinvolgimento per altre PMI e start up innovative.

In coerenza con tale strategia, sono stati inseriti "strutturalmente" all'interno del RTI, soggetti **radicati sul territorio** dell'Area Sud con conoscenze ed esperienze di governo di programmi di trasformazione digitale maturate in favore delle **Amministrazioni interessate all'AQ.** In particolare:

- Xenia Progetti: pmi innovativa siciliana, attiva da oltre 30 anni nell'erogazione di servizi di PMO, consulenza ICT e nei servizi innovativi per il territorio e per il cittadino in ambito Big Data & Analytics collaborando con numerose amministrazioni locali dell'Area Sud (Regione Puglia, Comune di Catania, Comune di Taormina etc)

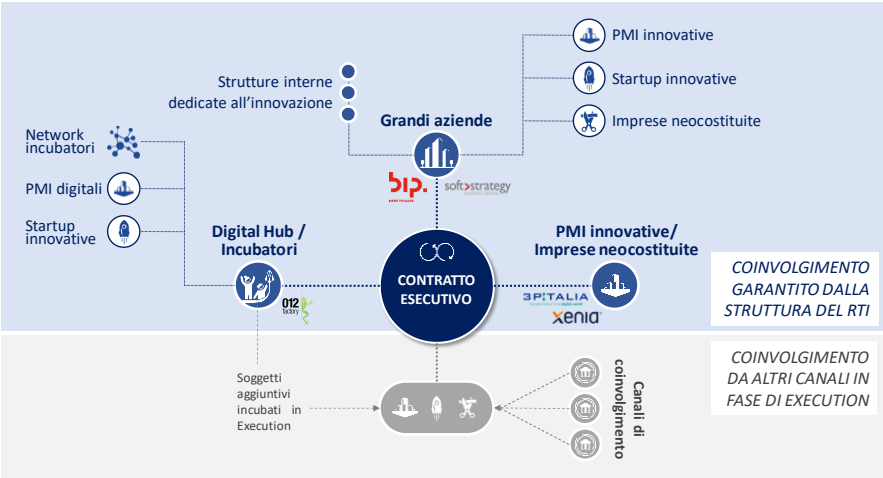


Figura 19 – Schema di coinvolgimento delle realtà innovative

- 3PItalia SpA: PMI specializzata nell'accelerazione dei percorsi di trasformazione digitale attraverso partenariati pubblico privati (PPP) rivolti ai piccoli Comuni e nei servizi in ambito "Smart City" rivolti ai Comuni di medie e grandi dimensioni
- 012Factory: Innovation Hub certificato dal MISE, con sede a Caserta, ha sin qui supportato i percorsi di sviluppo di circa 40 start-up e 17 PMI innovative e può far leva su un importante network di soggetti pubblici e privati di primaria rilevanza a livello nazionale, tra cui i principali Atenei universitari della regione Campania. Ha sviluppato competenze nei settori tecnologicamente innovativi e nella realizzazione di soluzioni di Business Intelligence basate su tecnologie di cloud computing

Tali soggetti avranno il **ruolo fondamentale di specialisti tematici** a supporto della fornitura fin dall'attivazione dell'AQ e in tutte le fasi della stessa. In particolare, facendo leva sulle proprie competenze ed esperienze verticali sulle tematiche oggetto dei Programmi di DT, potranno:

- in **fase di attivazione** dei servizi, supportare la definizione dei PdF (qualora richiesto) e dei PO sensibilizzando le Amministrazioni con cui già cooperano ed i network pubblici di riferimento;
- in **fase di esecuzione**, con particolare attenzione ai servizi **S1** e **S2**, svolgere un ruolo di supporto e advisory per le Amministrazioni, agevolando il governo dei Programmi di DT (es. nella gestione dei rischi e nei processi di quality assurance), garantendo lo scouting delle tecnologie più avanzate, assicurando l'allineamento delle soluzioni tecnologiche più aderenti per efficacia e costi alle esigenze delle Amministrazioni nei Programmi DT e cross ambito; con particolare riferimento al **S3,** i professionisti delle PMI e start up potranno rivestire il ruolo di **specialista di tematica,** ovvero di focal point tematico, funzionale e territoriale, al fine di garantire il necessario apporto di Know-how specialistico ad integrazione di quello "trasversale" di project management.

Laddove si rendesse necessario allargare la platea di PMI/start up da coinvolgere, il RTI potrà:

- fare leva sul ruolo di 012Factory quale **incubatore di start up ad alto tasso di innovazione,** utile a garantire, per tutto l'arco della fornitura, un canale sempre aperto sull'ecosistema di innovazione presente sul territorio del **Sud;**
- accedere ad una **short list** di PMI e start up innovative **selezionate preliminarmente all'avvio della fornitura** a partire dal network di soggetti che abitualmente collaborano con le società del RTI.

Al fine di **attivare un canale bidirezionale di scambio di esperienze** e conoscenze, giocheranno un ruolo determinante i **Centri di Competenza** interni alle maggiori società del RTI (Bip e SoftStrategy), che **dialogheranno con le PMI e le start up** sui principali ambiti di innovazione. Si fa riferimento, solo a titolo esemplificativo, a:

- **XScience**, hub di competenze digitali di Bip con focus su Data science, con oltre 600 professionisti esperti di **Big Data & advanced Analytics**, **Machine Learning** e **Blockchain**;
- **CyberSec**, centro di eccellenza Bip che opera nell'ambito della sicurezza informatica.
- **Infrastructure & Cloud**, centro di competenza Bip focalizzato sui processi di migrazione delle infrastrutture in ottica *cloud.*

3.2. Valore aggiunto della proposta

Sulla base di quanto riportato al paragrafo precedente, il RTI assicurerà un alto valore aggiunto consistente in:

- **presenza "strutturale"** all'interno del RTI delle PMI e delle start up (attraverso la presenza dell'incubatore) utile a garantirne un coinvolgimento rapido ed efficace;
- **aumento esponenziale di aree di expertise** relative anche a trend tecnologici "di nicchia" o emergenti garantite nell'ottica di un servizio di PMO "specialistico", con particolare riferimento ai progetti cross ambito;
- continuo **technology mapping,** durante l'intero arco della fornitura, rispetto ai domini tecnologici di frontiera rilevanti per le Amministrazioni;
- aumento della **capacità di copertura territoriale**, grazie alla capillare presenza sul territorio sia dei soggetti interni all'RTI sia a quelli esterni al RTI opportunamente attivati;
- elevata capacità di **comprensione delle specificità dei diversi contesti organizzativi e funzionali delle Amministrazioni** interessate all'AQ derivante dalle specifiche esperienze maturate in favore degli specifici target;
- **flessibilità** nella gestione delle attività di PMO;
- presenza di un **canale aperto** durante tutto l'arco della fornitura **sull'ecosistema di innovazione** presente sull'area geografica.

4. C04-Esperienza pregressa nella governance

Nell'ambito delle numerose esperienze di Governo della fornitura maturate dal RTI nell'ultimo triennio sono state selezionate le seguenti tre di cui si riporta di seguito la **scheda descrittiva**. A seguire viene descritto il **valore aggiunto**, le **lesson learned**, i **benefici ottenibili** e i **KPI** sintetici. Infine, è riportata la **metodologia di implementazione e adattamento** delle esperienze ai servizi del Lotto.

CLIENTE/PA DI RIFERIMENTO	DURATA DEL PROGETTO	IMPEGNO IN G/P	N° RISORSE IMPIEGATE
PROVINCIA DI BRESCIA – centro INNOVAZIONE E TECNOLOGIE	2017 – 2018	540	7

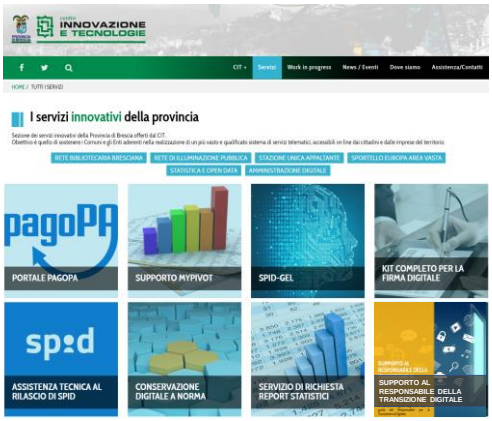
DESCRIZIONE DEL PROGETTO

SERVIZIO DI SUPPORTO ALLA REALIZZAZIONE DI PROGETTI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE

La referenza maturata da uno dei soggetti del raggruppamento riguarda il **supporto alla governance di progetti di trasformazione digitale per la PA locale** nell'ambito del "Contratto per l'affidamento del servizio di supporto al coordinamento e alla gestione del CIT della Provincia di Brescia".

Il **CIT** è la struttura operativa attraverso cui la Provincia **sostiene il processo di digitalizzazione di Comuni e altri Enti del territorio** che, ai sensi dell'art. 30 del TUEL, hanno delegato lo svolgimento in modo coordinato di una serie di funzioni e servizi. Gli **aderenti al CIT sono oltre 200: 185 Comuni, 11 Unioni di Comuni, 5 Comunità Montane, un Consorzio e un'Azienda Speciale**. Il servizio ha riguardato le seguenti attività:

- Analisi delle esigenze del territorio e supporto alla progettazione e definizione dei servizi;
- Gestione dei servizi erogati ed organizzazione delle modalità di erogazione;
- Monitoraggio quantitativo e qualitativo degli interventi;
- Predisposizione di materiali e reportistica per gli Organi istituzionali di governo del CIT (Tavolo Strategico e Tavolo Tecnico);
- Realizzazione e gestione della comunicazione attraverso il Portale istituzionale del CIT;
- Help desk di primo livello per l'assistenza continuativa ai Comuni;
- Gestione amministrativa delle adesioni ai servizi e supporto alla rendicontazione periodica delle attività svolte



L'esperienza presenta un elevato **livello di coerenza con il servizio di PMO** previsto dall'iniziativa strategica CONSIP sotto **molteplici punti di vista** quali:

a) **Finalità e obiettivi strategici dell'iniziativa**: in quanto il servizio è stato finalizzato a supportare il CIT nelle proprie funzioni di sostegno dei Comuni e degli Enti aderenti nella realizzazione di un più vasto e qualificato sistema di servizi telematici, accessibili on line dai cittadini e dalle imprese del territorio **accompagnandoli nel percorso di attuazione di norme e indirizzi in materia di Agenda Digitale e** Amministrazione Trasparente e nella diffusione sul territorio di una cultura dell'innovazione, svolgendo le funzioni di Centro di Competenza sull'eGov;

b) **Oggetto e contesto dei servizi erogati:** il progetto, in stretta analogia con quanto previsto dall'iniziativa Consip, ha previsto **attività di comunicazione e supporto amministrativo all'adesione alla convenzione** da parte di **numerosi ed eterogenei soggetti della PAL**, il supporto al processo di approvvigionamento ed un **portafoglio di servizi di PMO ampio ed articolato** per iniziative avviate nel quadro degli obiettivi del **Piano triennale Agid 2019-2021,** quali l'attivazione di piattaforme nazionali abilitati (SPID e PagoPA);

c) **Risultati raggiunti**: l'esperienza ha contribuito attivamente al processo di trasformazione digitale di un numero rilevante di Amministrazioni locali ed all'individuazione di soluzioni innovative quale, ad esempio, quella relativa al progetto PagoPA per i Comuni del territorio con l'attivazione di un portale unico multi-ente per i pagamenti elettronici (https://pagopa.bresciagov.it/), supportando gli Enti nell'individuazione dei partner tecnologici in grado di dialogare col portale e di abilitare la connessione con il nodo PagoPA.

L'esperienza, mediante il **primo intervento in Italia di Project Financing applicato ai servizi di innovazione e digitalizzazione degli Enti locali**, ha portato alla realizzazione di un intervento di PPP e 3PItalia (soggetto del RTI) è diventata concessionaria di un Progetto di riqualificazione del CIT che prevede la presa in carico delle attività di gestione dei servizi offerti e la realizzazione di investimenti per interventi straordinari volti alla progettazione e allo sviluppo di nuovi servizi. È opportuno evidenziare che l'esperienza è **stata riconosciuta quale Best Practices dall'Agenzia per la Coesione Territoriale**, divenendo oggetto di un **progetto di trasferimento ad altri contesti territoriali** (es. Provincia di Lecce, Città Metropolitana di Genova…) attraverso un finanziamento Pon Governance nell'ambito dell'iniziativa Open Community PA (OCPA) 2020.

COMPETENZE SPECIALISTICHE IMPIEGATE

Il Gruppo di Lavoro messo a disposizione del CIT, è stato caratterizzato dalla presenza di molteplici **competenze specialistiche**. In particolare, utilizzando come riferimento le **competenze previste dall'European e-Competence Framework** si segnalano le seguenti:

- **area Enable** (Fornitura di servizi di formazione, Acquisti, Sviluppo dell'Offerta, Gestione del Canale di Vendita, Gestione delle Vendite, Gestione del Contratto, Marketing digitale);
- **area Run** (Assistenza all'utente, Supporto alle Evoluzioni del Sistema, Erogazione del Servizio e Gestione del Problema);
- **area Manage (**leadership strategica dell'intervento, definizione della strategia di governance dei sistemi informativi, miglioramento del processo e gestione del rischio, gestione del cambiamento, formulazione di previsioni e gestione delle relazioni e della qualità);
- **area Plan** (Pianificazione di servizio, monitoraggio dei trend tecnologici e innovazione);
- **area Build** (Sviluppo di applicazioni, integrazione di componenti, testing e deployment).

Con riferimento alle **competenze di dominio,** sono state impiegate quelle competenze specialistiche in grado di assicurare la **piena copertura funzionale e tematica** delle esigenze delle Amministrazioni aderenti, quali ad esempio quelle in materia di **codice degli Appalti Pubblici** a sostegno dell'attivazione delle forniture, di **dematerializzazione e conservazione sostitutiva** ovvero le competenze specialistiche di comunicazione e *user experience* a supporto della realizzazione di applicazioni mobile per la promozione degli **eventi artistici e culturali del territorio.**

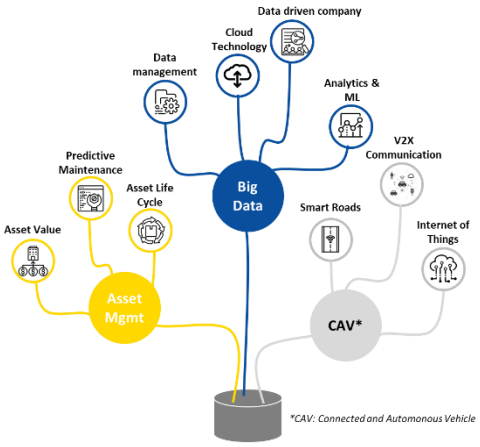
Figura 20 - Provincia di Brescia-Servizi di supporto alla realizzazione di progetti di trasformazione digitale

CLIENTE/PA DI RIFERIMENTO	DURATA DEL PROGETTO	IMPEGNO IN G/P	N° RISORSE IMPIEGATE
anas GRUPPO FS ITALIANE	2018 – 2019	> 6.000	18

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

SERVIZI DI ASSISTENZA SPECIALISTICA IN PROJECT MANAGEMENT E PROJECT CONTROLLING NEGLI AMBITI FUNZIONALI E TECNOLOGICI PREVISTI DAL PIANO PLURIENNALE DI SVILUPPO ED INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI E DELLE TECNOLOGIE ELETTRONICHE (PPSITE)

Oggetto del Servizio è stata l'assistenza specialistica in ***Project Management*** e ***Project Controlling*** **negli ambiti funzionali e tecnologici** previsti dal Piano Pluriennale di sviluppo ed integrazione dei Sistemi Informativi e delle Tecnologie Elettroniche di ANAS. L'assistenza ha riguardato in particolare l'erogazione di servizi, continuativi e su richiesta, a supporto del governo dei progetti e dei servizi IT da parte della Direzione ICT di Anas negli ambiti interessati dal piano pluriennale (Piano comparabile al deliverable del L1.S2 della procedura cui si riferisce la presente offerta). Il Servizio è stato erogato sulla base del **framework metodologico PMgOv** e ha previsto l'**impiego delle metodologie e dei tool** in cui si articola (ad esempio il servizio di **valutazione di economica delle iniziative** a supporto dei PM realizzata mediante l'impiego del BIISS per il calcolo del TCO). Il Piano portato avanti da ANAS, con il supporto di BIP (mandataria del RTI), si è articolato lungo l'intero **processo di trasformazione digitale:** dalla focalizzazione della **strategia**, al **ridisegno di processi e servizi in ottica digitale**, dalla **prototipazione** alle attività connesse al **change management.** In particolare, il **Piano ha riguardato 3 macro-ambiti,** che coincidono con gli **indirizzi** del **Piano Triennale**, nonché i **servizi acquisibili dalle PA** mediante le gare strategiche:



- la progressiva costruzione di **un'organizzazione data-driven** attraverso la valorizzazione dei cosiddetti "**Big Data**" e la progettazione di una data strategy in grado di valorizzare il patrimonio informativo e potenziare le capacità dell'operatore stradale consentendogli di passare sempre di più da una gestione ex post ad una **gestione real time**;
- la predisposizione dell'**infrastruttura** necessaria a raccogliere le sfide del futuro, come la guida connessa e autonoma (CAV) e il monitoraggio del degrado delle infrastrutture tramite IOT. In questo senso, l'innovazione non può prescindere da un sostanziale ricorso a **soluzioni basate sul cloud**, con le forti differenze intercorrenti tra la progettazione di nuove soluzioni e la migrazione di quelle esistenti (come rispecchiato nell'impianto delle gare strategiche Public Cloud e Sviluppo Applicativo in cloud;
- la gestione della rete stradale ANAS in ottica di "**Asset Management",** ossia la gestione tecnico-economica dello stesso basata su principi quali il *Life Cycle Cost*: dalla sua concezione, design e realizzazione alla manutenzione ordinaria e straordinaria dello stesso durante l'intero ciclo di vita, secondo paradigmi gestionali che, grazie alle tecnologie, anche le PA sono sempre più chiamate ad applicare per quanto concerne beni e opere.

In tali ambiti il supporto di Bip ha garantito un efficace coordinamento del programma affiancando Anas nel percorso di trasformazione digitale attraverso:

- Attività di **PMO** quali il supporto alla pianificazione ed al monitoraggio del **masterplan,** alle attività di **Project Management in ottica waterfall e agile,** alla verifica di raggiungimento degli **obiettivi** strategici fissati, alla gestione dei **rischi,** alla definizione e controllo del **budget** di programma, al monitoraggio e controllo dell'**avanzamento** dei progetti, alla verifica della qualità dei **deliverable** e degli SLA dei fornitori fino al supporto ai RUP alla definizione dei capitolati di gara per l'attivazione delle forniture ed alla gestione dei **contratti;**
- Il **supporto specialistico ai grandi progetti di trasformazione** quali (a titolo esemplificativo) l'implementazione di un sistema di Supporto alle decisioni (DSS) basato su tecniche di **Advanced Analytics** per la previsione del traffico stradale e l'adozione di tecniche avanzate di ***Machine Learning***, la progettazione dei servizi di ***Smart Road*** per l'innovazione della rete stradale e la sua **connessione intelligente** con l'utente, l'introduzione delle tecniche di **modellizzazione BIM** all'interno del processo di progettazione, la progressiva implementazione dell'**architettura cloud, la dematerializzazione** delle ispezioni ai ponti.

COMPETENZE SPECIALISTICHE IMPIEGATE

Il Gruppo di Lavoro messo a disposizione del cliente era in possesso di molteplici **competenze specialistiche,** affini a quelle richieste per il PMO di programmi/progetti di DT**.** In particolare, utilizzando come riferimento le competenze previste dall'European e-Competence Framework si segnalano le seguenti: A.4. Pianificazione di prodotto o di servizio - A.9. Innovazione - B.5. Produzione della Documentazione - C.2. Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema - E.2. Gestione del progetto e del portfolio - D.1. Sviluppo Strategia per la Sicurezza informatica - E.3. Gestione del rischio - E.4. Gestione delle relazioni - E.5. Miglioramento del Processo.

Con riferimento alle **conoscenze di dominio,** sono state impiegate quelle competenze specialistiche in grado di assicurare la **piena copertura funzionale e tematica** delle esigenze dell'Amministrazione, quali ad esempio quelle in materia di manutenzione ed esercizio della rete stradale e di road asset management, nonché quelle a supporto delle iniziative relative alla verifica di conformità con la legislazione applicabile in ambito PA in materia di Trasparenza, Agenda Digitale, Anti Corruzione, Accessibilità, Interoperabilità, etc. Va da sé che tali competenze risultano cruciali per il successo di qualsiasi iniziativa di DT nelle PA.

BIP, quindi, basandosi sullo specifico contesto, ha iniettato nel progetto il **giusto mix di competenze di PMO e conoscenze di dominio**, garantendo in tal modo la concretezza del proprio del proprio supporto al cliente, che ha generato risultati tangibili.

Il Gruppo di Lavoro ha impiegato **ulteriori competenze specialistiche** (ciascuna con il proprio bagaglio di metodologie, tecniche e strumenti), anche nei seguenti ambiti, **assai rilevanti** anche ai fini della **DT** oggetto della presente procedura e delle altre **gare strategiche** di Consip:

- Conduzione di progetti complessi ed innovativi sia con tecniche **Agile Scrum** che attraverso metodologie **Waterfall**;
- **Data Science** (Analytics, Big Data, Machine Learning, DBMS etc.);
- **Competenze architetturali ed applicative** connesse alle principali piattaforme utilizzate in Anas con particolare riferimento a **sistemi ERP**, **sistemi di document management e workflow**, **sistemi di georeferenziazione**;
- **Modellazione BIM** e **gestione dei dati e dei flussi informativi** per la costruzione ed implementazione di **modelli tridimensionali**;
- **Cloud computing**, in termini architetturali e tecnologici, con un focus sui più avveniristici filoni evolutivi (es. **Function-as-a-Service**);
- **Cybersecurity**, **risk management**, **fraud management** e applicazione requisiti **Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati n. 2016/679** (**GDPR**).

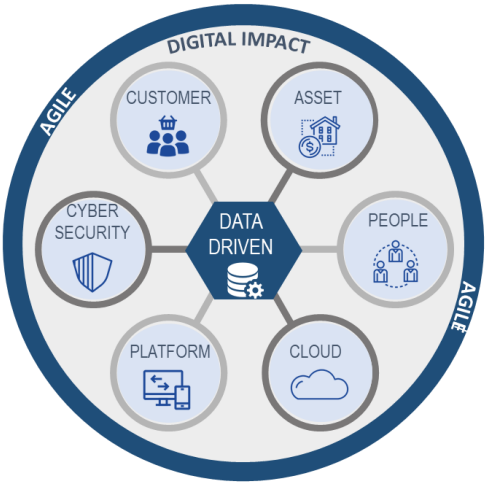
Figura 21 - ANAS-Servizi di assistenza specialistica in Project Management e Project Controlling

CLIENTE/PA DI RIFERIMENTO	DURATA DEL PROGETTO	IMPEGNO IN G/P	N° RISORSE IMPIEGATE
enel	2018-2019	+5400	15

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

SERVIZI DI IT ADVISORY PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI NECESSARI AL SUPPORTO ALLE METODOLOGIE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI, SISTEMI E PROGETTI DI TRASFORMAZIONE DELLA GDS

Il servizio ha riguardato il supporto, in ottica di Project & Portfolio Management, ai principali programmi di **Digital Transformation** attivati dal Gruppo ENEL nell'ambito della propria Strategia Digitale. In particolare, è stato prestato un supporto alla **strategia** e al **Piano Digitale Globale,** lanciato nel 2018**,** volto a garantire lo **sviluppo tecnologico** e la **digitalizzazione dei processi** attraverso iniziative articolate a livello globale su **Asset, People e Customer,** nonché su pillar tecnologici quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: **Piattaforme digitali; Cloud; Cyber Security**.



I programmi di digitalizzazione per i quali BIP ha erogato i propri servizi di PMO erano tesi a garantire:

- Digitalizzazione dei processi di business;
- Manutenzione ed evoluzione dell'infrastruttura IT;
- Sviluppo di nuove piattaforme e realizzazione di soluzioni tecnologicamente innovative, mediante il ricorso alle funzionalità native offerte dai Cloud Solution Provider, all'**Intelligenza Artificiale**, alla **multicanalità** e al **paradigma mobile**.

In particolare, le principali attività erogate hanno previsto:

- l'organizzazione e la definizione dell'**approccio metodologico del Programma**;
- l'**analisi degli impatti digitali del Programma**, corredata da una serie di indicatori di digitalizzazione;
- il **disegno**, il **setup** e il **roll-out del modello di Governance**;
- l'**individuazione dei ruoli e delle responsabilità** a livello di **Programma** e di **iniziativa**, particolarmente rilevante data la natura multi-programma;
- **quality assurance** e definzione **KPI;**
- **Parametrizzazione SLA** e **Contract Management;**
- la definizione del **ciclo di reporting** per il monitoraggio dell'avanzamento tecnico ed economico delle iniziative;
- la definizione degli **strumenti di reportistica** a supporto, sia della raccolta dati che della presentazione dei risultati;
- la costruzione di un processo ad hoc di **censimento** dei **rischi** e delle **criticità** e del relativo **processo di escalation** per la gestione del processo decisionale.

Il cliente ha impostato una strategia che, per finalità perseguite e linee di azione, ricalca quanto previsto dagli atti di indirizzo nazionali che le PA devono seguire. In particolare, nel contesto progettuale, BIP ha svolto il ruolo di PMO rispetto a **filoni progettuali** imprescindibili per le **organizzazioni pubbliche** e private del futuro: valorizzazione del patrimonio informativo, evoluzione delle infrastrutture verso il cloud, sicurezza e compliance, ridisegno della user experience.

Il supporto offerto ha previsto l'erogazione di servizi di P**roject & Portfolio Management** in **ottica end-to-end**, dall'impostazione strategica delle iniziative e delle attività di sviluppo fino alla valutazione del servizio erogato tramite una raccolta strutturata dei feedback tra tutti i numerosi stakeholder coinvolti. E' stato erogato un servizio di accompagnamento dell'organizzazione cliente che ha garantito il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto di tempi e costi, grazie ad una intensa attività di coordinamento dei numerosi stream progettuali. Tale coordinamento ha abilitato, in particolare, la riduzione delle ridondanze operative, lo sfruttamento delle potenziali sinergie, oltre che il monitoraggio delle principali interdipendenze e propedeuticità esistenti. Tali peculiarità troveranno riscontro nei programmi di DT e cross-ambito che verranno intrapresi dalle PA, dove è ragionevole attendersi l'emersione delle medesime criticità e opportunità. Si segnala che nel corso dell'erogazione del servizio si è fatto frequente **ricorso** a **bacini di risorse** con **competenze altamente specialistiche e verticali** per caratterizzare il servizio di PMO allo specifico contesto di riferimento, garantendo un elevato valore aggiunto alla fornitura.

COMPETENZE SPECIALISTICHE IMPIEGATE

Il Gruppo di Lavoro messo a disposizione del cliente era in possesso di molteplici competenze specialistiche, affini a quelle richieste per il PMO di programmi/progetti di DT. Con riferimento alle competenze digitali previste dall'European e-Competence Framework: A.2. Service Level Management - A.4. Product/Service Planning - A.7. Technology Trend Monitoring - E.2. Project and Portfolio Management - E.3. Risk Management - E.6. ICT Quality Management - E.9. IT Governance

Le competenze di PMO in possesso del gruppo di lavoro sono state completate da un paniere molto ampio di conoscenze settoriali specifiche rispetto agli ambiti ricompresi nel programma di DT. BIP ha messo in campo la propria capacità di individuazione dei profili specialistici più appropriati per fungere da PMO coerentemente con i contenuti delle singole iniziative. Tale capacità sarà necessaria nella selezione di risorse che il RTI impiegherà per supportare le PA che intraprenderanno programmi complessi di DT e cross-ambito.

Rispetto alle competenze in altri ambiti specialistici ed ambiti tecnologici di interesse per il PMO di programmi di Digital Transformation, sono state impiegate competenze di:

- Conduzione di progetti complessi ed innovativi con **metodologia LeSS** (**Large-Scale Scrum**);
- Conoscenze e competenza nella gestione e ridisegno dei processi (**BPM** & **BPR**);
- **Data Science** (Analytics, Big Data, RPA etc.);
- **Artificial Intelligence** & **Machine Learning**;
- **User experience** e **User interface**.

Figura 22 - ENEL-Servizi di IT Advisory per il Piano Digitale Globale

VALORE AGGIUNTO

RE-IMPIEGO DELLE ESPERIENZE

- **Copertura servizi e ambiti della DT e delle gare strategiche**: le attività condotte dimostrano **elevata aderenza ai servizi di PMO** della presente fornitura. In particolare i progetti hanno richiesto il supporto alla pianificazione/controllo, il supporto al monitoraggio di SLA contrattuali e performance, l'analisi/gestione dei rischi, il supporto al RUP nel definire capitolati di gara e nella gestione dei contratti con i fornitori. Gli ambiti e le tecnologie oggetto dei programmi sono perfettamente in linea con gli indirizzi dell'AgID e del Ministero dell'Innovazione, pertanto il RTI ritiene di poter infondere il massimo valore aggiunto riutilizzando queste conoscenze "di nicchia", maturate nei contesti più all'avanguardia;
- **Gestione complessità**: le esperienze vantano tutte un elevato valore aggiunto in termini di gestione di complessità comparabile rispetto al PMO di Programmi di DT, con particolare riferimento a: **numerosità/ eterogeneità degli stakeholder**, **numerosità degli stream** progettuali da gestire in parallelo e in modo interrelato, esigenze di **rendicontazione** dell'andamento del programma ed **accountability dei risultati;**
- **Competenze**: i gruppi di lavoro dedicati al PMO sono dotati di **competenze "ibride"**, che fondono quelle di Program/Project Management tradizionali con la conoscenza di metodologie e tecniche di altre classi di servizio (es. demand management), per consentire l'individuazione di soluzioni concrete alle problematiche e per interagire proficuamente con i fornitori. Sono state impiegate anche competenze specialistiche relative agli ambiti (es. migrazione al cloud, data management, parametrizzazione di applicativi di mercato);
- **Metodologie e strumenti**: i progetti hanno previsto l'utilizzo di metodologie quali: PMP – PMI, Prince2, Agile – Scrum, Waterfall. Sono stati impiegati con successo tool quali il Portale Della fornitura (cfr § 1), il modulo di PPM (cfr § 12), RIOM - Risk & Issue Optimized Management Tool (cfr § 6) facilmente configurabili e personalizzabili in un arco temporale molto ridotto rispetto al contesto della singola PA;
- **Gestione dei rischi e criticità**: le esperienze hanno rodato la capacità del RTI di intercettare ex ante i rischi, di classificarli in categorie comprensibili anche al business e di simulare gli impatti del loro accadimento; tali esperienze consentono al RTI di prevedere le potenziali criticità e le possibili azioni correttive collegate;
- **Efficientamento spesa ICT**: è stata affinata la capacità di analizzare le varie opzioni di investimento dei clienti, garantendo il rispetto del principio di economicità in applicazione delle linee guida AgID.

LESSON LEARNED ACQUISITE CON LA MATURAZIONE DELLE ESPERIENZE

- **Individuazione preliminare** di **obiettivi condivisi e chiari,** per facilitare da un lato l'adesione degli Enti e dall'altro la gestione delle loro aspettative in merito al programma;
- **Rilevanza** delle **attività finalizzate** a favorire l'**adesione** degli **Enti** alla Convenzione, predisponendo materiale informativo chiaro e fruibile con spieghi i benefici dell'iniziativa;
- **Costante allineamento** con gli **obiettivi,** le **linee guida** e gli **standard** dell'AgID e degli altri enti, garantendo standardizzazione e coerenza dei risultati e ottenendo economie di scala;
- Necessità di definire preventivamente **processi lineari e condivisi** di **rendicontazione** delle **attività progettuali** svolte, eliminando gli spazi di discrezionalità interpretativa dei contratti che generano potenziali conflitti e contenziosi;
- Individuazione dei **più appropriati meccanismi** di **supporto** agli **enti fruitori** dei servizi, facilitando le comunicazioni e risolvendo le criticità al livello più prossimo all'utente e senza generare escalation;
- Necessità di **progettare la reportistica** di SAL, nonché quella relativa agli elementi caratterizzanti del Programma, ai rischi, agli SLA e agli altri aspetti qualificanti del programma **in modo centrato sull'utente**, tenendo in considerazione l'eterogeneità dei fruitori sia tra gli enti sia all'interno degli enti.

- Rilevanza dell'attivazione di una **procedura standard per la corretta rilevazione degli obiettivi** progettuali e l'individuazione di eventuali **obiettivi «nascosti»;**
- **Necessità di integrazione delle metodologie di PMO** per assicurare la corretta acquisizione e gestione delle informazioni nel corso della fornitura da parte della **molteplicità di fornitori** coinvolti;
- **Individuazione preliminare dei periodi** potenzialmente **ad elevata criticità** per scadenze critiche ravvicinate e/o coinvolgimento di medesime strutture interne con conseguente **bilanciamento** degli stream progettuali;
- Implementazione di **meccanismi di controllo** delle **scadenze** previste dalle procedure **europee/nazionali** attivate per il finanziamento del programma;
- **Tracciatura delle revisioni della pianificazione** iniziale per garantire una continua visibilità e un'elevata capacità di valutazione dello stato di avanzamento anche in presenza di progressive ri-pianificazioni;
- Necessità di mantenere un **costante allineamento tra PMO e fornitori**, con incontri periodici, e di predefinire momenti di ri-consolidamento del Masterplan e degli elementi caratterizzanti il programma per rilevare tempestivamente gli eventi potenzialmente impattanti;
- Importanza dei **tool di Risk Management**, come la scheda del rischio e la dashboard integrata dei rischi, per garantire l'efficacia delle attività di Risk reporting abilitando analisi comparative.

- Importanza di **competenze specialistiche** verticali nell'ambito del **PMO** di **programmi che coinvolgono tecnologie** particolarmente **innovative** e di frontiera;
- Importanza di **prevedere in fase di pianificazione, per le competenze infungibili** e/o difficilmente reperibili, **procedure rapidamente attuabili** per un'eventuale sostituzione o gestione dei picchi in fase di esecuzione;
- Attivazione periodica di iniziative di Customer Satisfaction volte ad **intercettare** quelli che possono essere, nella **prospettiva dei diversi utenti dell'Amministrazione**, **eventuali problemi «nascosti» connessi all'erogazione** del servizio;
- Necessità di tarare i livelli di dettaglio e aggregazione delle informazioni in funzione dei diversi livelli organizzativi e con **diverso livello di comprensione delle tematiche tecnologiche e digitali** al fine di **soddisfare efficacemente i rispettivi fabbisogni informativi;**
- Rilevanza della **tracciatura delle varianti** alla pianificazione e la **conservazione delle baseline**. L'archiviazione dello «storico» ha permesso di non perdere contezza sul reale stato di avanzamento dei lavori e sulle performance anche a fronte di ri-pianificazioni.

BENEFICI OTTENIBILI	KPI CHE VERRANNO UTILIZZATI NELLA VERIFICA
Benefici Strategici	**KPI Strategici**
1. Capacità di garantire l'accountability della PA verso gli OCC e gli altri stakeholder esterni, nella logica di trasparenza rispetto a obiettivi previsti e KPI raggiunti	a. livello gradimento di OCC e altri stakeholder esterni per l'esaustività delle informazioni rappresentate;
2. Capacità di monitoraggio di indicatori di trasformazione digitale, che abilita la pronta identificazione di rischi e criticità con impatto sugli stessi	a. Frequenza delle analisi su scostamenti rispetto a valori target degli indicatori di trasformazione digitali pari a minimo 1 mese; b. Numerosità degli scostamenti segnalati ai referenti PA su totale scostamenti emersi =100%
3. Capacità di rappresentazione dei risultati, dei rischi e degli avanzamenti delle iniziative di DT e cross-ambito a qualsiasi livello operativo e direzionale della PA, inclusi organismi di controllo esterni, con particolare riferimento alla documentazione di SAL;	a. Numero richieste di chiarimento presentate dai fruitori dei deliverable del RTI; b.livello di gradimento espresso dai referenti dei livelli operativi e direzionali della PA;
4. Capacità di suggerire alla PA i meccanismi più appropriati per garantire l'economicità delle iniziative, evitando la polverizzazione delle stesse, le ridondanze funzionali, i costi superflui e massimizzando gli investimenti già sostenuti;	a. Risparmi garantiti dalle raccomandazioni avanzate dal RTI (per singola iniziativa e per il programma nel suo complesso); b. Numerosità delle raccomandazioni presentate dal RTI finalizzate al contenimento e all'efficientamento delle risorse della PA dedicate alle iniziative di DT e cross-ambito;
5. Capacità di gestire le iniziative adottando un approccio olistico su tutti i livelli dell'Enterprise Architecture della PA (organizzazione, processi, servizi, applicazioni, infrastrutture), indispensabile per iniziative sia di DT sia cross-ambito, assicurando agli organismi di controllo la piena coerenza dei singoli programmi con la strategia nazionale e l'omogeneità degli standard adottati sul territorio.	a.% deliverable del RTI che utilizza una vista olistica dell'Enterprise Architecture; b. Numerosità dei rilievi presentati dal RTI ai fornitori per la mancata considerazione degli impatti di un'iniziativa su tutti i livelli dell'Enterprise Architecture;
Benefici operativi	**KPI Operativi**
6. Capacità di analisi e verifica dei deliverable realizzati da terzi su un piano non solo formale ma anche -e soprattutto- sostanziale, considerando l'intera catena del valore delle iniziative di DT (es. reale e concreta implementabilità dei contenuti di un Piano ICT);	a. Numero rilievi ed osservazioni presentati dalle PA rispetto ai deliverable consegnati dai fornitori a seguito della valutazione effettuata dal RTI; b. Rapidità nell'analisi e verifica dei deliverable (entro 5 lavorativi dalla consegna da parte dei fornitori);
7. Capacità di individuare ex ante e gestire le dipendenze tra diverse iniziative, anche cross-ambito, classificando quelle bloccanti;	a. Numerosità delle dipendenze tra i progetti individuate dal RTI; b. Numerosità delle dipendenze bloccanti tra i progetti individuate dal RTI;
8. Capacità di interagire contestualmente con molteplici fornitori e di indirizzarne le esigenze ed aspettative, anche se confliggenti, agendo come vera e propria "cabina di regia" a supporto della PA, anche attraverso ruoli organizzativi ad hoc (es. Service broker) ;	a. Numero di criticità segnalate dai fornitori/numero di soluzioni individuate dal RTI; b. Numero di criticità segnalate dai fornitori/numero di criticità che arrivano al livello apicale di escalation previsto contrattualmente;
9. Capacità di impostare meccanismi formali e informali di comunicazione in contesti multi-stakeholder e multi-fornitore, evitando ridondanze nelle richieste di informazioni alla PA;	a. Numero di richieste di informazioni doppie presentate alla PA dai vari fornitori coinvolti nelle iniziative;
10.Capacità di classificare i rischi in categorie (strategici, organizzativi, tecnico-operativi, economici, esterni), di censirli ex ante e di elaborare risk rating e simulazioni what-if;	a. Rischi mitigati / rischi individuati; b. Rapidità nell'esecuzione delle simulazioni (entro 3 giorni lavorativi a seguito della richiesta);
11. Tempestiva ed efficacia risoluzione della fase di discussione/pre-contenzioso della PA con i fornitori in merito al rispetto degli SLA contrattuali grazie al supporto del RTI	a. Numerosità di controdeduzioni del fornitore risolte con le analisi del RTI b. Numero di casi di pre-contenzioso che richiedono l'intervento dell'ufficio legale della PA su numero totale di casi di pre-contenzioso

Figura 23 - Valore aggiunto, benefici e KPI

METODOLOGIA DI IMPLEMENTAZIONE E ADATTAMENTO DELLE ESPERIENZE

La metodologia di implementazione e adattamento delle esperienze è alla base del processo di sviluppo del framework metodologico proprietario PMgOv; esso consente di capitalizzare il patrimonio integrato di conoscenze, competenze ed esperienze in possesso del RTI in ambito di governance ICT istanziandolo e customizzandolo sulle specifiche caratteristiche del presente Accordo Quadro, consentendo di coglierne tutti gli aspetti peculiari. Tale metodologia si adatta a qualsiasi esperienza indipendentemente dal contesto culturale, organizzativo, dimensionale, geografico e tecnologico si articola in 4 fasi logiche strettamente correlate:

1. **ANALISI ESPERIENZE MATURATE:** Il RTI ha raccolto inizialmente le metodologie e gli strumenti consolidati nel corso dei progetti di digitalizzazione e di PMO in favore di Amministrazioni Pubbliche e di clienti privati di particolare complessità effettuati a livello nazionale ed internazionale in conformità con gli standard internazionali in materia di PMO (PMI, Prince, Management of Portfolio, Managing Successful Programmes, AgilePM e SCRUM) e di ICT Governance (ITIL, COBIT, TOGAF e Waterfall)

2. **ANALISI DEL CONTESTO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI**: per assicurare una metodologia e un modello di governance coerente e quindi pienamente adattato al contesto specifico della singola progettualità, si è proceduto successivamente ad un'approfondita attività di analisi di:
   - contesti e processi delle Amministrazioni target con riferimento alle specificità normative, organizzative tematiche e funzionali;
   - specifici ambiti di trasformazione digitale oggetto di PMO DT/PMO cross ambito (strategia digitale, digitalizzazione processi, change, sviluppo applicativo, migrazione al cloud, data management) e delle relative strategie di evoluzione previste dai documenti programmatici e dalla normativa nazionale ed europea sull'Amministrazione Digitale;
   - delle peculiarità dell'Accordo Quadro (ruolo degli Organismi di coordinamento e controllo, modalità di definizione dei Piani dei fabbisogni e dei Piani operativi, Indicatori di digitalizzazione eCc) in base alle quali definire i requisiti di customizzazione delle metodologie e degli strumenti

3. **SELEZIONE DELLE ESPERIENZE A MAGGIOR VALORE AGGIUNTO**: a partire dal panel di esperienze raccolte sono state selezionate quelle maggiormente adeguate al contesto dell'Accordo Quadro (tra le quali quelle, ad esempio, descritte precedentemente nel dettaglio), individuando tutti i metodi e gli strumenti, nonché risorse e competenze, che possono essere elementi critici e/o rappresentare fattori di successo nella soddisfazione del fabbisogno dell'Amministrazione e nel raggiungimento degli obiettivi progettuali specifici. In questa fase sono stati ad esempio selezionati:

ESEMPI
- gli schemi di SAL di progetti di sviluppo realizzati in modalità Agile ed il tool a supporto della definizione iniziale o la verifica di congruità dei costi dei progetti ICT previsti dal piano pluriennale di sviluppo ed integrazione dei sistemi informativi impiegati nell'esperienza maturata in Anas
- la dashboard ed il modello di reporting per il monitoraggio e la valutazione dei programmi e dei progetti di digitalizzazione del gruppo ed il framework di contract & SLA management implementati nell'ambito dell'esperienza maturata ENEL

4. **PERSONALIZZAZIONE METODOLOGIA DI GOVERNANCE PMGOV:** per garantire una efficace governance e servizio di PMO di ogni singola iniziativa, si procede a personalizzare il framework PMgOv implementando e adattando debitamente tutti gli strumenti, i processi individuati e le competenze specialistiche sulla base dei requisiti definiti nella fase 2, così da valorizzare al massimo tutto il bagaglio di esperienza maturato dal RTI. Il risultato sarà rappresentato da un paniere di strumenti, tecniche e accorgimenti organizzativi in linea con le reali esigenze progettuali. Con riferimento agli strumenti selezionati nel passaggio precedente:

ESEMPI
- gli schemi di SAL impiegati in ANAS nei progetti di sviluppo realizzati in modalità Agile hanno rappresentato la base per la progettazione di uno dei template di SAL da utilizzare per il monitoraggio dell'avanzamento dei progetti cross ambito che prevedono iniziative di sviluppo applicativo (rif **Servizio S2**)
- l'evoluzione del tool a supporto della definizione iniziale o la verifica di congruità dei costi dei progetti ICT impiegato sempre in ANAS ha portato alla customizzazione in ottica dell'AQ del BIISS, strumento che il RTI mette a disposizione per il calcolo del TCO **(rif Servizio S3)**
- la dashboard ed il modello di reporting per il monitoraggio e la valutazione dei programmi e dei progetti di digitalizzazione ha rappresentato la base per lo sviluppo dei cruscotti di monitoraggio a disposizione degli Organismi di coordinamento e controllo (rif **Servizio S1**)
- il framework di contract & SLA management impiegato in favore di ENEL è stato capitalizzato nell'ambito dei metodi SLA management e del reporting previsto dal PMgOv in tale ambito **(rif Servizio S1)**

Figura 24 - Metodologia di implementazione e adattamento delle esperienze

5. C05-Qualità delle risorse professionali impiegate nei servizi del Lotto

Il RTI si impegna a garantire, per tutta la durata della fornitura, per tutte le risorse con profilo di Project Manager il possesso di certificazioni in ambito Project Management (tra cui, a titolo esemplificativo, PMI/PMP, IPMA, ISIPM, PRINCE2® Practitioner, AgilePM® Foundation) in aggiunta al possesso della certificazione **ITIL 4 Foundation** come previsto dall'appendice 2 – Profili Professionali. Il RTI **dichiara inoltre la disponibilità delle risorse con le certificazioni richieste per gli specifici profili professionali** così come previsto dal Capitolato speciale e dall'appendice 2 – Profili Professionali. Tali certificazioni verranno prodotte, in caso di aggiudicazione, preliminarmente alla stipula del contratto.

6. C06-Risk management e gestione criticità – proposta

6.1. Gestione del rischio – Framework Metodologico

I servizi della fornitura implicano la gestione di rischi e criticità riconducibili ad una serie di elementi chiave: ✓vasto ed eterogeneo **insieme di Amministrazioni** coinvolte; ✓**distribuzione geografica** delle Amministrazioni; ✓diverso **dimensionamento dei CE**; ✓eterogeneità dei **Programmi di DT**; ✓**durata** complessiva dell'AQ. Tali rischi e criticità sono classificabili in due macro-categorie:

A. **Rischi e criticità** legati a **ciascun Programma di DT** e ai **relativi progetti** che lo costituiscono

B. **Rischi e criticità** legati alla **erogazione contemporanea di più servizi di PMO**, legati alla potenziale difficoltà di soddisfare contemporaneamente richieste multiple delle Amministrazioni. Tali richieste sono riconducibili sia al caso di più programmi di DT **presso la medesima Amministrazione** che al caso di attivazione contemporanea di programmi **presso molteplici Amministrazioni** distribuite sull'intera Area Sud.

Al fine di assicurare una gestione efficace di entrambe le macro-categorie di rischio e criticità sopra-elencate, il RTI propone l'adozione di un approccio metodologico complessivo, parte integrante del framework **PMgOv,** denominato **Risk & Issue Integrated Management Approach** (**RI²MA**). Il **RI²MA**, rappresentato in Figura 25, consente attraverso 6 step di identificare, valutare, monitorare e gestire tutti i rischi e le criticità connessi all'erogazione dei servizi e all'attuazione dei Programmi oggetto della presente iniziativa.
La metodologia può contare su un innovativo strumento cloud-based dedicato, il **RIOM** (**Risk & Issue Optimized Management Tool),** a supporto della gestione automatizzata dei rischi su tutti i programmi di DT avviati (cfr § 6.2, 6.3), integrando e aggregando tutti gli strumenti utilizzati (ad es. Catalogo dei rischi; Schede di rischio).

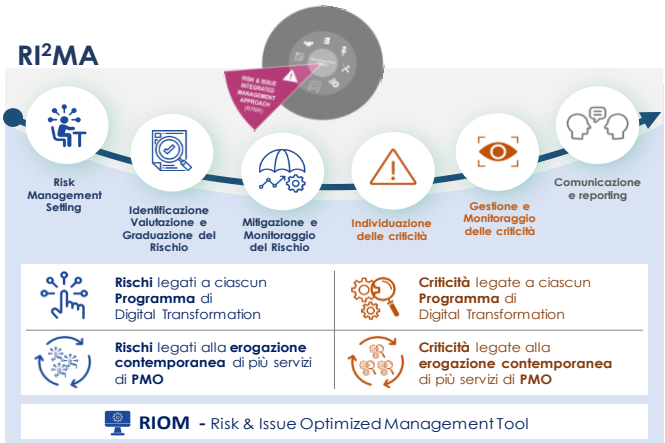


Figura 25 - Metodologia Risk & Issue Integrated Management Approach

6.2. Identificazione, Valutazione e Graduazione del rischio

6.2.1. Identificazione dei rischi

La fase propedeutica alla identificazione dei rischi è il **Risk Management Setting** (RMS), attraverso il quale il RTI procede all'impostazione ed alla customizzazione delle metodologie e degli strumenti di risk management previsti dal PMgOv, tra cui il **Catalogo dei rischi** (di seguito Catalogo). Tale strumento presenta una preselezione dei potenziali rischi progettuali, determinati in virtù delle numerose esperienze in contesti analoghi, associando a ciascun rischio le possibili azioni di mitigazioni che il RTI potrà valutare e implementare nel corso della fornitura. Sempre nel corso della fase di RMS, si procede con la definizione dei template delle **Schede di Rischio** (cfr § 6.2) utilizzate per monitorare i singoli Programmi e l'intera fornitura.

Già in questa fase è possibile identificare, per entrambe le categorie di rischi sopra menzionati, specifici **cluster** (Figura 26). Inoltre, si fornisce una prima lista, non esaustiva, dei rischi individuabili per le due macro-categorie, evidenziando col simbolo quelli che verranno successivamente ripresi nella trattazione per mostrare un concreto esempio di applicazione della metodologia proposta (Figura 27).

CLUSTER DI RISCHIO	DEFINIZIONE CLUSTER	
	A. RISCHI LEGATI A CIASCUN PROGRAMMA DI DT	B. RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONE CONTEMPORANEA DI PIÙ SERVIZI DI PMO
RISCHIO STRATEGICO	Rischio di eventi che determinano revisioni degli indirizzi strategici di digitalizzazione delle Amministrazioni	Rischio di una disomogenea applicazione delle linee guida strategiche in materia di DT
RISCHIO TECNICO-OPERATIVO	Rischio di eventi che pregiudicano l'efficace/efficiente conduzione operativa delle attività del Programma di DT	Rischio di disomogenea applicazione delle metodologie, strumenti e dei processi operativi a supporto dei servizi di PMO
RISCHIO ECONOMICO - FINANZIARIO	Rischi di un non adeguata copertura finanziaria delle attività previste dal Programma di DT	Rischio di limitata copertura economica delle attività di governance
RISCHIO ORGANIZZATIVO	Rischio di carenze dell'organizzazione, in termini gestionali, metodologici, operativi con impatto sul Programma di DT	Rischio di un disomogenea copertura tematica, funzionale e territoriale delle esigenze delle Amministrazioni
RISCHIO ESTERNO	Rischio dovuto all'accadimento di eventi esogeni con impatto sull'esecuzione delle attività previste dal Programma di DT	Rischio di eventi esogeni che determinino la necessità di eseguire in contemporanea le medesime attività aggiuntive su diversi Programmi di DT

Figura 26 - Cluster di rischi

Di seguito si descrivono, per ciascuna macro-categoria di rischio, le attività previste dalla metodologia RI²MA per l'identificazione del rischio:

In riferimento al singolo **Programma di DT,** il **RUAC CE** ed il **RTS,** con il costante supporto del **PMO CE** e in coerenza con le linee guida veicolate dal **Risk Manager** (cfr § 2.1.2), procederanno ad una preliminare identificazione dei rischi all'avvio del servizio, reiterando tale attività nel corso dello stesso. In particolare, sulla base dei rischi preselezionati all'interno del **Catalogo** e dell'analisi dei Piani Operativi e del Piano di Lavoro Generale, verrà definita la **Scheda di Rischio del Programma di DT**. Tale strumento, integrato nel RIOM, raccoglie i rischi della singola iniziativa associando un subset di azioni di mitigazioni predefinite e abilitando il continuo monitoraggio dei rischi (cfr § 6.3). In fase di delivery, il **PMO CE** si occuperà di tenere **costantemente aggiornata** tale scheda sulla base delle informazioni raccolte in sede di SAL (cfr § 11), degli input del GdL e del continuo confronto con i referenti delle Amministrazioni e degli altri fornitori.

ESEMPI DI RISCHI PRELIMINARMENTE IDENTIFICATI			
A. RISCHI LEGATI A CIASCUN PROGRAMMA DI DT		B. RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONE CONTEMPORANEA DI PIÙ SERVIZI DI PMO	
A.1	Emanazione di nuove linee guida strategiche di digitalizzazione Agid, MID, Team Digitale con impatto sul Programma di DT	B.1	Contemporanea ri-pianificazione/rimodulazione dei Programmi di DT per allineamento alle nuove linee guida strategiche di digitalizzazione
A.2	Ritardo nella consegna del Piano ICT (L1.s2) che preclude l'avvio del disegno dei processi (L2.s2) secondo la pianificazione dell'Amministrazione e le propedeuticità previste	B.2	Elevata dispersione geografica dei Programmi di DT attivati all'interno della Macro-Area
A.3	Riduzione non prevista del budget allocato sul Programma di Digitalizzazione dell'Amministrazione dovuta ad un evento esogeno (es. Emergenza COVID-19)	B.3	Elevata eterogeneità degli ambiti e delle tematiche dei Programmi di DT attivati
A.4	Riduzione non prevista del budget della PAL allocato sul Programma di Digitalizzazione a seguito di rimodulazione dei trasferimenti statali	B.4	Elevata numerosità, nel medesimo intervallo temporale, di richieste di attivazione di servizi di PMO che comporta, ad esempio, la redazione in simultanea dei Piani Operativi da parte del RTS
A.5	Sostituzione del referente interno dell'Amministrazione che comporta ritardi/ inefficienze nella gestione del Programma di DT	B.5	Contemporanea variazione dei perimetri dei Programmi di DT a causa di modifiche normative che, ad esempio, ridefiniscano i compiti istituzionali di una tipologia di Amministrazioni
A.6	Dimensionamento non adeguato del GdL del fornitore rispetto all'entità e alla complessità del Programma di DT	B.6	Simultanea ridefinizione delle strategie ICT delle Amministrazioni in luogo della rapida diffusione di nuove soluzioni tecnologiche digitali
A.7	Composizione del GdL del fornitore non adeguata all'ambito e alla tipologia dei servizi del Programma di DT avviato	B.7	Contemporanea necessità di coinvolgere PMI / Stat-up / strutture interne specializzate nel supporto specialistico a più Programmi di DT
A.8	Variazioni normative con impatti sulle funzioni istituzionali dell'Amministrazione	B.8	Mancata gestione e valorizzazione delle interdipendenze delle sinergie tra programmi di DT all'interno della medesima PA
A.9	Significativi cambiamenti tecnologici che richiedono un adeguamento degli obiettivi del Programma di DT	B.9	Mancata gestione delle interdipendenze dei Programmi di DT rispetto alle decisioni strategiche sulla digitalizzazione degli enti gerarchicamente sovraordinati (es. Agenda Digitale Regionale)

Figura 27 - Rischi preliminarmente identificati

L'identificazione dei rischi connessi **all'erogazione contemporanea di più servizi di PMO** nell'Area Sud, avviene, invece, con il coinvolgimento del **Risk Manager**, il quale, di concerto con il **Portfolio Management Officer**, il **Resource & Knowledge Manager** e lo **Standardization & Quality Manager,** e sulla base di input forniti dagli **Account Manager** (cfr § 2.1.2), sarà in grado di **identificare il rischio** attraverso un processo continuativo nel corso dell'AQ. In particolare, tale attività si baserà sia sul **monitoraggio complessivo dell'intera fornitura**, che sulla periodica verifica **dello stato di rischio dei singoli programmi di DT.** Tale attività sarà ampiamente supportata dal **RIOM,** che metterà a disposizione:

- **Tablaeu informativo,** relativo all'intera fornitura con informazioni su: ✓Numerosità complessiva dei Programmi; ✓Localizzazione geografica e dimensionamento complessivo dei Programmi; ✓Eterogeneità delle tipologie di Amministrazioni coinvolte; ✓Eterogeneità dei servizi (in particolare all'interno di Lotto 1 o 2) e degli ambiti di DT oggetto dei Programmi. Inoltre, il Tablaeu supporterà analisi sulle iniziative: ✓"In corso", servizi di PMO già attivati; ✓"Planned", in presenza di PdF formalizzati, ma non ancora avviate; ✓"Opportunity", per le quali il RTI ha già in corso contatti con le Amministrazioni;
- **Scheda di rischio dell'AQ,** frutto dell'aggregazione delle Schede di rischio dei singoli Programmi di DT;

- **Strumenti di "scenario analysis",** in grado di supportare il Risk Manager nell'esecuzione di analisi predittive circa l'evoluzione del Programma abilitando una tempestiva identificazione dei potenziali rischi prospettici.

6.2.2. Razionali per la valutazione e graduazione del rischio

L'identificazione dei rischi è seguita dalla loro **valutazione e graduazione**. In coerenza con la metodologia **RI²MA**, il RTI ha preliminarmente individuato un **panel di razionali**, di seguito rappresentati (Figura 28), che consentono di valutare sia i rischi legati all'erogazione di **ciascun Programma di DT** che quelli legati alla **erogazione contemporanea di più servizi di PMO**.

A. RAZIONALI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI LEGATI A CIASCUN PROGRAMMA DI DT		
CLUSTER DI RISCHIO	**RAZIONALI**	**ESEMPIO**
RISCHIO STRATEGICO	Entità delle revisioni degli indirizzi strategici emanati dalle autorità competenti in materia di digitalizzazione	• Una revisione delle linee guida a livello di "Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione" (Agid) implica l'adeguamento «in corsa» dei Programmi di digitalizzazione avviati dalle Amministrazioni.
RISCHIO TECNICO-OPERATIVO	Grado di propedeuticità e interdipendenza tra i servizi e le attività del Programma di DT, livello di maturità digitale e patrimonio informativo messo a disposizione dall'Amministrazione	• In un Programma di DT che preveda la digitalizzazione di processi (L2.S2) sulla base di un Piano ICT (L1.S2), il ritardo della definzione del Piano espone ad un maggior rischio di ritardo complessivo del Programma; • Nella definizione della Strategia di digitalizzazione (L1.S1), la disponibilità della precedente Strategia o di analoga documentazione strategica riduce i rischi di inefficacia ed inefficienza delle attività.
RISCHIO ECONOMICO - FINANZIARIO	Incidenza dell'entità economica del Programma di DT rispetto alla Spesa ICT complessiva dell'Amministrazione	• Laddove il Programma di DT impatti per una % rilevante (es. oltre il 40%) della spesa ICT dell'Ente una modifica, anche minima, rispetto alle voci di finanziamento dell'Amministrazione può esporre ad elevati rischi finanziari.
RISCHIO ORGANIZZATIVO	Grado di articolazione organizzativa dell'Amministrazione e livello di organicità della documentazione organizzativa	• Un'Amministrazione caratterizzata da un'elevata articolazione organizzativa e non dotata di un organico sistema di procedure formalizzate è maggiormente esposta a rischi di inefficienza organizzativa nella gestione dei Programmi di DT.
RISCHIO ESTERNO	Sensibilità del Programma di DT a potenziali eventi esogeni rispetto all'ambito tematico, funzionale e territoriale di riferimento dell'Amministrazione	• Un Programma di DT in ambito tecnologico di frontiera è maggiormente esposto a rischi derivanti dall'emersione di trend tecnologici innovativi; • Un Programma in ambito tematico ad alta regolazione è maggiormente esposto agli impatti di carattere normativo.
B. RAZIONALI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONE CONTEMPORANEA DI PIÙ SERVIZI DI PMO		
CLUSTER DI RISCHIO	**RAZIONALI**	**ESEMPIO**
RISCHIO STRATEGICO	Entità delle revisioni degli indirizzi strategici emanati dalle autorità competenti in materia di digitalizzazione	• La necessità di adeguarsi ai nuovi indirizzi strategici comporta la contemporanea sollecitazione dei GdL di PMO al fine di supportare le Amministrazioni nella rimodulazione dei Programmi di DT. Tale circostanza può incrementare la probabilità di un non adeguato presidio delle attività.
RISCHIO TECNICO-OPERATIVO	Numerosità dei Programmi di DT contemporaneamente attivi sui medesimi ambiti tematico-funzionali	• L'attivazione in un ristretto intervallo temporale di numerosi Programmi di DT su tematiche di UX omogenei dal punto di vista tematico-funzionale incrementa la probabilità di non poter mettere a disposizione dei Programmi di DT GdL ottimali.
RISCHIO ECONOMICO - FINANZIARIO	Capacità economica residua sul lotto di PMO dell'AQ	• In presenza di un andamento di consumo della capienza del lotto di PMO più elevato rispetto al consumo degli altri lotti del Programma di DT il rischio di esaurimento della capienza economica del lotto a fronte di un numero ancora elevato di Amministrazioni che intendono usufruire dei servizi di PMO risulta più elevato
RISCHIO ORGANIZZATIVO	Distribuzione/concentrazione geografica dei Programmi di DT contemporaneamente attivi	• L'attivazione in un ristretto intervallo temporale, di Programmi di DT altamente dispersi geograficamente sul territorio, comporta la necessità di disporre di un presidio estremamente capillare. Ad esempio, la presenza di Programmi su tutte le Provincie delle macro-area limita la capacità di coordinamento dei GdL.
RISCHIO ESTERNO	Numerosità dei Programmi di DT sensibili a potenziali eventi esogeni di carattere normativo, politico, sociale, ecc.	• L'attivazione contemporanea di più Programmi di DT presso una tipologia di Amministrazioni soggetto ad un processo di riordino delle competenze comporta la contemporanea sollecitazione dei GdL di PMO al fine di supportare le Amministrazioni nella revisione degli obiettivi dei Programmi di DT. Tale circostanza può incrementare la probabilità di un non adeguato presidio delle attività.

Figura 28 - Razionali per la valutazione e la graduazione del rischio

Sulla base dei razionali sopra descritti, saranno valutati i rischi precedentemente identificati rispettivamente per i **singoli Programmi di DT** e per la **fornitura nel suo complesso,** in termini di probabilità ed impatto:

- **Probabilità** di accadimento di ciascun rischio identificato, valutata con una scala a 4 livelli in funzione del valore percentuale, in particolare: bassa (0%-25%); medio-bassa (25%-50%); medio-alta (50%-75%); alta (75%-100%);
- **Impatto** ovvero conseguenze (positive o negative) di carattere quantitativo e/o qualitativo, di ciascun rischio identificato, valutato su una scala a 3 livelli in funzione della intensità: basso (rating 10); medio (rating 50); alto (rating 100).

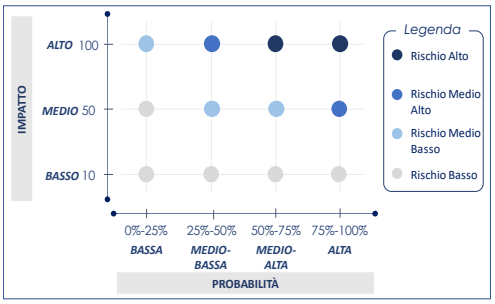


Figura 29- Matrice valutazione del Rischio

Gli impatti saranno riferiti ad elementi quali: ✓rispetto dei **costi** pianificati; ✓raggiungimento dello ***scope*** e degli **obiettivi** previsti; ✓raggiungimento dei **valori target** degli **indicatori di digitalizzazione**; ✓rispetto dei livelli di **qualità** previsti; ✓livello di **soddisfazione** delle **Amministrazioni**; ✓livello di **soddisfazione** degli **Organismi** di Coordinamento e Controllo.

Per ciascun rischio, la valutazione sarà frutto della moltiplicazione tra probabilità ed impatto, andando ad individuare diversi **gradi di esposizione** (Alto, Medio-Alto, Medio Basso, Basso). L'aggregazione dei valori di esposizione dei singoli rischi, attraverso un adeguato sistema di ponderazione, porterà alla graduazione dei rischi del Programma e dell'intero AQ, definendo, rispettivamente, il **Risk Score,** ovvero un indicatore aggregato di rischio, **a livello di Programma** (come identificato nel Report, cfr § 7) e **a Livello di AQ.** Inoltre, attraverso le funzionalità messe a disposizione dal RIOM, sarà possibile elaborare diversi scenari andando a modificare, in logica *what-if*, le assunzioni previste dal modello di valutazione (es. peso dei razionali, peso dei singoli rischi, peso delle diverse categorie di rischio, ecc.). Al fine di agevolare la comprensione dalla metodologia di Identificazione, Valutazione e Graduazione dei rischi proposta si riportano di seguito alcuni esempi concreti della sua applicazione (Figura 31).

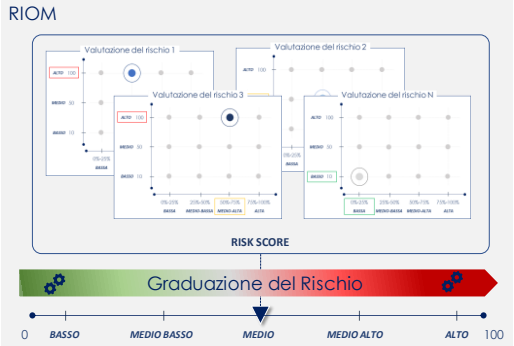


Figura 30 - Modalità di graduazione del Rischio

ESEMPI DI IDENTIFICAZIONE, VALUTAZIONE E GRADUAZIONE DI RISCHI LEGATI A CIASCUN PROGRAMMA DI DIT		
RISCHIO	**IDENTIFICAZIONE**	**VALUTAZIONE E GRADUAZIONE**
A.3 Riduzione non prevista del budget allocato sul Programma di Digitalizzazione dell'Amministrazione dovuta ad un evento non previsto (es. Emergenza COVID-19)	In previsione di potenziali impatti economico-finanziari dovuti allo scenario di crisi prontamente individuato dal RTI, viene svolta analisi della documentazione contabile dell'ente, con particolare riferimento al bilancio di previsione pluriennale.	Il RTI valuterà la gravità del rischio anzitutto in funzione dell'incidenza economica del Programma di DT sulla Spesa ICT dell'Amministrazione e della riduzione % ipotizzata delle risorse disponibili.
A.6 Sostituzione del referente interno dell'Amministrazione che comporta ritardi/inefficienze nella gestione del Programma di DT	Attraverso analisi di comunicazioni formali e informali e/o Ordini di Servizio nonché altri atti interni all'Amministrazione.	Il RTI valuterà la gravità del Rischio in funzione della difficoltà di sostituire il Referente a seguito del rilevato livello di rigidità della struttura organizzativa dell'Amministrazione. Saranno valutati anche elementi come: 1. avanzamento del progetto 2.Tempo disponibile per gestire il passaggio di consegne 3.Competenze del subentrante 4. Ruolo effettivamente svolto nel progetto.
A.8 Variazioni normative con impatti sulle funzioni istituzionali dell'Amministrazione	Attraverso il monitoraggio dell'Iter legislativo e i principali trend di politica pubblica.	Il RTI valuterà la gravità del rischio in funzione della sensibilità del Programma rispetto all'evento esogeno "regolatorio" e in particolare: 1. Presenza nel programma di DT dei processi/servizi di supporto all'esercizio delle competenze; 2.Eventuale coinvolgimento/esclusione attori nell'esecuzione del programma di DT
ESEMPI DI IDENTIFICAZIONE VALUTAZIONE E GRADUAZIONE DI RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONE DI PIU' SERVIZI DI PMO		
RISCHIO	**IDENTIFICAZIONE**	**VALUTAZIONE E GRADUAZIONE**
B.2 Elevata dispersione geografica dei Programmi di DT attivati all'interno della Macro-Area	Il RM, di concerto con il S&QM, riceve notifiche dal Portale in merito ai contatti avuti con le Amministrazioni che intendono attivare il servizio di PMO, identificando tempestivamente i potenziali rischi dovuti ad elevata dispersione geografica dei programmi. In tal senso il RM e il S&QM saranno anche costantemente aggiornati dagli AM, distribuiti sul territorio, sullo stato di attivazione di nuovi Programmi di DT.	Il RTI valuterà la gravità del rischio anzitutto in funzione del livello di dispersione geografica dei Programmi di DT avviati nella macro-area e nel medesimo intervallo temporale. In particolare, sarà valutato il livello di concertazione/dispersione dei Contratti Esecutivi rispetto ai territori di riferimento. Ad esempio, risulterà diverso avere 50 Contratti Esecutivi su 5 regioni differenti ovvero 50 CE su una unica regione.
B.6 Simultanea ridefinizione delle strategie ICT delle Amministrazioni in conseguenza della rapida diffusione di nuove soluzioni tecnologiche digitali	Il DO, il RM e S&QM riceveranno periodiche informative, da parte Centri di Competenza del RTI, sui principali trend tecnologici. Tali informative consentiranno al DO e al RM, informati sull'andamento dei Programmi di DT attraverso il Tableau del RIOM, di identificare tutti gli effettivi rischi di rivedere le strategie in coerenza con l'evoluzione tecnologica.	Il RTI valuterà la gravità del rischio in funzione del numero dei programmi di DT impattati dalle soluzioni tecnologiche altamente innovative e/o di frontiera che non potranno non essere considerate all'interno del Programma di DT.
B.7 Contemporanea necessità di coinvolgere PMI / Start-up / strutture interne specializzate nel supporto specialistico a più Programmi di DT	A causa della diffusione di un trend tecnologico e/o linea progettuale di nicchia il RM ipotizza un elevato numero di richiesta di fruizione da parte delle Amministrazioni delle competenze verticali di PMI / Start-up / Strutture interne specializzate.	Il RTI valuterà la gravità del rischio in funzione della numerosità e volume, data dall'importo economico del CE, dei Programmi di DT contemporaneamente attivi caratterizzati dalla presenza di linee progettuali su ambiti tematici di nicchia

Figura 31 - Esempio di identificazione, valutazione e graduazione del rischio

6.3. Modalità di mitigazione del rischio

Il RTI è in grado di mettere in campo le modalità più efficaci per mitigare i rischi legati a ciascun Programma di DT e il rischio collegato alla erogazione contemporanea di più servizi di PMO di Programmi di trasformazione digitale. In coerenza con l'approccio **RI²MA** e in funzione delle esperienze di successo del RTI, la modalità di mitigazione del rischio si basa sull'**utilizzo combinato, sinergico e continuo**, nel corso della fornitura, dei seguenti elementi:

Soluzioni organizzative: Il RTI ritiene fondamentale, per le caratteristiche proprie della gestione di un AQ, attuare un **approccio preventivo e proattivo** alla gestione e mitigazione dei rischi. A tal fine sono stati identificati presidi organizzativi e modalità di condivisione interne chiari ed efficaci.

A livello di singolo Programma, il **RUAC CE** ed i **RTS**, con il supporto del **PMO CE,** tengono sotto controllo i rischi precedentemente identificati e valutati, definiscono congiuntamente le strategie di risposta, ne monitorano l'attuazione e forniscono aggiornamenti ai referenti dell'Amministrazione. La condivisione interna delle analisi dei rischi e delle azioni di mitigazione a livello di CE avviene nel corso dei "**CE – Risks & Mitigation Actions meeting**" (meeting settimanali) con la partecipazione di RUAC CE, PMO CE e Responsabili Tecnici di Servizio. Tali meeting sono alimentati dalle risultanze dei "**Daily Brief**" (incontri giornalieri della durata di 30 minuti) tra ciascun Responsabile Tecnico e Gruppo di Lavoro di riferimento. Con cadenza **quindicinale**, viene organizzato il meeting "**CE - Risks & Mitigation Joint Update**" con la partecipazione del Risk Manager, del Risk & Issue Management Team, dell'Account Manager di competenza, dei RUAC CE e dei RTS, con l'obiettivo di condividere linee guida ed andamento dei rischi e delle azioni di mitigazione più rilevanti, con particolare riferimento ai rischi con impatto sulla fornitura nel suo complesso.

A livello di fornitura complessiva, il **Risk Manager**, supportato dal Risk & Issue Management team, costituisce la "cabina di regia operativa" per la gestione delle modalità di mitigazione del rischio. In particolare, il Risk Manager sovraintende alle azioni di mitigazione del rischio di erogazione congiunta di più Programmi di DT in una logica di portfolio. A tal fine, con cadenza quindicinale, il Risk Manager, il Portfolio Management Officer, lo Standardization & Quality Manager, Resources & Knowledge Manager e gli Account Manager si riuniscono nel meeting "**AQ – Risks & Mitigation Tactical Update**" per condividere l'andamento dei rischi e delle azioni di mitigazione a livello di fornitura complessiva. Le principali risultanze vengono riportate al RUAC AQ ed al Direttore operativo con cadenza mensile nel corso del meeting "**AQ – Risks & Mitigation Strategic Update**". Inoltre, in linea con l'approccio agile dell'organizzazione proposta, saranno organizzate *community trasversali* (ad esempio "Community dei RUAC") per condividere lessons learned ed esperienze di successo nella gestione dei rischi e delle azioni di mitigazione.

Strumenti di supporto: la mitigazione dei rischi è agevolata da numerosi strumenti messi a disposizione dal RTI:

- "**Risk & Issue management tool - RIOM**"**:** il tool di risk & issue management del RTI, in aggiunta a quanto già precedentemente descritto, mette a disposizione della fornitura funzionalità a supporto dell'attività di mitigazione:
  - **Mappatura dinamica e geo-referenziata** dei rischi e delle relative azioni di mitigazione con una molteplicità di "viste", per natura del rischio, per dimensionamento dei servizi monitorati, per tipologia di Amministrazione, ecc.;
  - **"Scenario analysis"**: tale funzionalità, attraverso la simulazione degli impatti sui singoli Programmi e sulla fornitura nel suo complesso, supporta il processo decisionale di risk mitigation, facilitando la selezione di scelte ottimali: ✓**risk avoidance** (evitare il rischio, ad esempio suggerendo l'eliminazione di una certa attività o riducendo lo scope di progetto); ✓**risk acceptance** (accettare il rischio, in quanto probabilità e impatto sono stati valutati come poco rilevanti); ✓**risk sharing** (ad esempio, attraverso un incremento di effort sia da parte del team del RTI, sia degli altri fornitori dell'Amministrazione, al fine di far fronte al rischio);
  - **Dashboard di sintesi:** lo strumento mette a disposizione della fornitura viste utili a monitorare costantemente le attività e ad anticipare possibili rischi. In particolare, consentono di analizzare un panel di Key Performance Indicator - KPI (es. % di saturazione delle risorse; grado di disponibilità dei PM, ecc.) e di tenere sotto controllo una serie di **Eventi sentinella**, esemplificati in Figura 32, predefiniti dal RTI nella fase di RMS;

ESEMPIO EVENTI SENTINELLA

- Mancata attivazione del servizio di PMO da parte di una Amministrazione e/o di un cluster di Amministrazioni nonostante il Piano Operativo sia stato ri-elaborato oltre 4 volte
- Elevata frequenza (oltre un predefinito valore soglia) di richieste di variazioni della composizione del Gruppo di lavoro messo a disposizione;
- Nessuna attivazione di servizi di PMO nella medesima area geografica e/o da parte del medesimo cluster di Amministrazioni.

Figura 32 – Esempio Eventi Sentinella

- **Reporting avanzato:** lo strumento mette a disposizione della fornitura un "sistema di report", che consente il monitoraggio di rischi e criticità con un approccio integrato, flessibile e caratterizzato dai massimi livelli di fruibilità (cfr § 7, 8);
- **Quick Alerting:** lo strumento prevede funzionalità di invio automatico di notifiche di alert, ad esempio riferiti agli eventi sentinella sopra descritti, consentendo di gestire proattivamente rischi e criticità.

- **"Advanced best practice & lessons learned DB":** data base avanzato, continuamente alimentato ed aggiornato sulla base di esperienze a livello nazionale ed internazionale, che include, per ciascuna tipologia di rischio, un set di azioni di mitigazione da implementare, con la relativa descrizione, tipologia di risorse da mettere in campo e prioritizzazione sulla base del tasso di successo.

ESEMPI DI MITIGAZIONE DI RISCHI LEGATI A CIASCUN PROGRAMMA DI DIT	
RISCHIO	**MITIGAZIONE**
A.3 Riduzione non prevista del budget allocato sul Programma di Digitalizzazione dell'Amministrazione dovuta ad un evento non previsto (es. Emergenza COVID-19)	Il RTI supporterà l'amministrazione nella preventiva individuazione di soluzioni atte a ridefinire il Programma di DT privilegiando le opzioni progettuali con minori impatti sulle performance degli indicatori di digitalizzazione.
A.6 Sostituzione del referente interno dell'Amministrazione che comporta ritardi/inefficienze nella gestione del Programma di DT	Il RTI manterrà costantemente disponibile un aggiornato welcome kit informativi finalizzato ad agevolare l'inserimento sul Programma di DT di nuovo referente interno all'Amministrazione. Tale strumento consente di ridurre al minimo inefficienze e il rischio di potenziali ritardi temporali.
A.8 Variazioni normative con impatti sulle funzioni istituzionali dell'Amministrazione	Il RTI garantirà un continuo monitoraggio dell'evoluzione normativa abilitando la definizione di scenari prospettici (cfr 9.3) e connesse simulazioni di impatto sul Programma di DT che abilitano l'adozione di azioni di mitigazione.
ESEMPI DI MITIGAZIONE DI RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONE DI PIU' SERVIZI DI PMO	
RISCHIO	**MITIGAZIONE**
B.2 Elevata dispersione geografica dei Programmi di DT attivati all'interno della Macro-Area	Il RTI individua preventivamente delle soluzioni organizzative sia interne al RTI (es. efficientamento dell'utilizzo delle risorse a livello territoriale) sia esternamente mediante il ricorso all'attivazione delle partnership del network allargato di Istituzioni e centri di eccellenza assicurato dai componenti del RTI.
B.6 Simultaneo ridefinizione delle strategie ICT delle Amministrazioni in conseguenza della rapida diffusione di nuove soluzioni tecnologiche digitali	Il combinato disposto delle attività del Comitato innovazione e del Digital Transformation Management Leader assicurano la tempestiva individuazione dei trend tecnologici emergenti con potenziale impatto sui Programmi di DT. Tali strutture abiliteranno il DO e gli AM a garantire adeguato supporto alle Amministrazioni.
B.7 Contemporanea necessità di coinvolgere PMI / Stat-up / strutture interne specializzate nel supporto specialistico a più Programmi di DT	Il RTI può far leva su una rete di PMI / Stat-up / strutture interne specializzate dimensionate al fine di assicurare una piena e costante copertura delle necessità gestendo anche eventuali picchi di richieste. Tale rete potrà essere ulteriormente ampliata facendo leva sul ruolo dell'incubatore presente in RTI nonché attraverso una continua attività di scouting sulla macro area.

Figura 33 - Esempio di mitigazione del rischio

Al fine di agevolare la comprensione dalla metodologia di mitigazione dei rischi proposta, si riprendono gli esempi concreti, precedentemente introdotti (cfr § 6.2), con focus sulle azioni di mitigazione (Figura 33).

6.4. Dinamicità e flessibilità nella gestione delle risorse

Il RTI, come ribadito in precedenza (cfr § 2.2), garantisce il massimo livello di dinamicità e flessibilità nella gestione delle risorse, assicurando un'erogazione omogenea, per qualità e competenze, sulle Amministrazioni. Più specificatamente, il RTI (cfr § 2.2), è in grado di assicurare un **dimensionamento ottimale del Gruppo di lavoro** su tutti i servizi di PMO attivati e la massima flessibilità del team sia quantitativa (aumento/diminuzione delle risorse), che qualitativa (variazione del mix di competenze professionali), tenendo conto degli scenari mutevoli che possono caratterizzare la fornitura. Tale capacità di assicurare dinamicità e flessibilità costituisce una **potente modalità di mitigazione dei rischi**. Le esperienze maturate dal RTI in contesti similari a quelli oggetto della fornitura hanno permesso di sviluppare un modello consolidato di gestione flessibile e dinamica delle risorse, basato **su 6 fasi iterative**:

Figura 34 - Processo per la gestione dinamica e flessibile delle risorse

Individuazione degli eventi con impatto sullo staffing: tale individuazione avviene attraverso un monitoraggio continuo, proattivo ed integrato della fornitura sia a livello di Programma che di Portfolio, che può far emergere esigenze, ad esempio, legate a nuovi progetti da attivare, maggiore effort richiesto su attività esistenti, nuove competenze richieste. Il **R&KM** funge da "collettore" di esigenze in termini di staffing da parte dei **RUAC** (per esigenze su specifiche progettualità in corso), del **Portfolio Management Officer** (per esigenze su nuove iniziative da attivare) e dello **S&QM** (per esigenze legate alla necessità di variare/potenziare uno o più GdL per omogeneizzare i livelli di qualità) e ha la responsabilità di **mappare** gli eventi con possibili **impatti** sui carichi di lavoro, distinguendoli sulla base della **prevedibilità** degli stessi Figura 35.

Figura 35 - Eventi che impattano sullo staffing

Condivisione dei Fabbisogni: il Resource & Knowledge Manager tiene costantemente informato il Direttore Operativo e le risorse a livello Portfolio in merito allo specifico fabbisogno sulla base delle risultanze della mappatura degli eventi, abilitando una **visione completa "in tempo reale"** della situazione di tutti i servizi di PMO attivati sulle diverse Amministrazioni in termini di fabbisogno di risorse, sfruttando anche la piena integrazione del RIOM con RMT.

Pianificazione integrata dei fabbisogni: il Resource & Knowledge Manager, attraverso il RMT, è in grado di elaborare uno o più scenari per far fronte alle esigenze dei singoli servizi di PMO.

Identificazione azioni correttive: ciascuno degli scenari individuati sarà caratterizzato dall'identificazione di **un mix di soluzioni** gestionali/organizzative, quali le seguenti: ✓**Team mix,** al fine di colmare gap in termini quantitativi (numero di professionisti) e qualitativi (skill e competenze) si procede con l'organico inserimento di risorse appartenenti al RTI nei GdL; ✓**Attivazione di PMI, incubatori e/o start-up innovative,** al fine mettere a disposizione delle Amministrazioni competenze e "prossimità geografica" rispetto alle Amministrazioni; ✓**Attivazione del "Extended team"**, composto da risorse non allocate stabilmente su servizi della fornitura, ma pronto ad essere attivato per risolvere specifiche criticità come descritto nel § 2.2.2; ✓**Attivazione di "Temporary task force",** composti da professionisti allocati temporaneamente su specifiche attività in virtù di peculiari competenze/skill utili alla risoluzione di particolari problematiche; ✓**Utilizzo dei Centri di Competenza,** al fine di consentire, tipicamente, la messa a disposizione di know-how specialistico su orizzonti temporali di breve-medio termine; ✓**"Job Rotation",** con l'attivazione di un efficace processo di interscambiabilità del personale impiegato, rispettando sia le competenze di base delle risorse che e l'interdipendenza tra quelle coinvolte; ✓**Overtime**, attraverso il ricorso, in casi di urgenza, al prolungamento dell'orario di lavoro quale leva

SOLUZIONI / EVENTI	Job Rotation	Overtime	Temporary Task Force	Recruiting risorse	Extended Team	Centri di Competenza	PMI & Start-up	Team Mix
Variazione scope del Servizio di PMO	✓						✓	✓
Integrazione Attività Aggiuntive	✓	✓		✓		✓	✓	
Variazioni Organizzative	✓					✓	✓	
Variazioni Normative	✓		✓			✓	✓	
Picchi di attività		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eventi Imprevisti/Imprevedibili		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 36 - Matching tra eventi e soluzioni gestione flessibile dinamica delle risorse

residuale per la gestione di attività il cui completamento stimato abbia un decorso di breve durata; ✓**Recruiting di nuove risorse,** nei residuali casi di indisponibilità di risorse dotate delle competenze necessarie.

Riallocazione dinamica delle risorse: il Resource & Knowledge Manager selezionerà lo **scenario ottimale** tra quelli identificati al punto precedente, e procederà, in collaborazione con i RUAC CE, all'implementazione delle azioni necessarie per consentirne la corretta attuazione. Tale attività è supportata dal RMT che, per ciascuno scenario, è in grado di evidenziare gli impatti in termini di copertura dei fabbisogni richiesti (skills, prossimità geografica, expertise, ecc.).

Monitoraggio continuo della qualità e competenze sulle Amministrazioni: lo Standardization & Quality Manager ha il compito di monitorare continuamente l'erogazione omogenea, in termini di qualità, sulle Amministrazioni (cfr § 2.1.1). Inoltre, il Resources & Knowledge Manager verifica costantemente l'omogeneità delle competenze messe a disposizione delle diverse progettualità, assicurandosi che le competenze messe in campo siano allineate tenendo conto delle tipologie di Amministrazioni servite e delle caratteristiche dei Programmi di DT (tipologia di servizi da erogare, dimensioni, numero di stakeholder, ambiti di I e II livello, ecc.). La dinamicità e flessibilità della gestione delle risorse è garantita da una serie di **fattori abilitanti,** descritti in Figura 37.

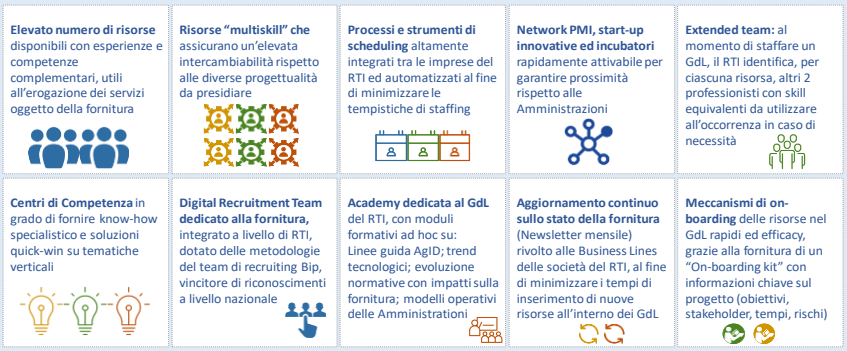


Figura 37 - Fattori abilitanti alla gestione flessibile e dinamica delle risorse

6.5. Proposta per la tempestiva individuazione delle criticità

Nell'eventualità di escalation di rischi in criticità, il RTI farà affidamento sul dedicato **processo di Issue Management** (vedi Figura 38), anch'esso parte integrante del RI²MA. Tale processo, articolato in 6 fasi, è finalizzato ad intercettare tempestivamente e gestire correttamente tutte le **criticità**, sia relative al singolo Programma di DT che relative all'erogazione in contemporanea di più servizi di PMO su più Programmi di DT. Con particolare riferimento alle criticità derivanti dai rischi relativi al singolo Programma di DT si fornisce di seguito, come richiesto dal Capitolato Tecnico, una puntuale descrizione del **processo di *issue management*** dedicato, previsto dal **RI²MA.**

Figura 38 - Processo di issue management

Rilevazione criticità: la rilevazione di criticità sul singolo Programma avviene, tipicamente, in fase di controllo dell'avanzamento operativo delle attività progettuali, attraverso:

- **Analisi continua di evoluzioni normative, tecnologiche** e **organizzative** con possibili impatti sui Programmi di trasformazione digitale. A tal proposito, il RTI utilizzerà i propri Centri di Competenza per produrre, su base periodica, newsletter informative da diffondere sia internamente al GdL che ai referenti delle Amministrazioni che hanno attivato servizi di PMO;
- **Analisi continua dell'evoluzione del Programma:** al fine di rilevare le criticità, tale analisi, supportata dal RIOM, verterà principalmente su aspetti quali: ✓la capacità di ciascun Programma di raggiungere gli obiettivi prefissati; ✓l'aderenza delle attività effettuate rispetto a quanto definito nella WBS; ✓il rispetto delle milestones; ✓il rispetto di SLA e dei livelli di qualità; ✓l'adeguatezza delle risorse allocate; ✓la capacità di raggiungere i target degli indicatori di digitalizzazione del Programma. L'analisi consentirà di monitorare il **"critical path"** di ogni Programma di DT, valutando le interdipendenze tra attività progettuali;
- **Condivisione SAL** nei quali condividere con le Amministrazioni gli elementi chiave del Programma (cfr § 11).

Rilevata la criticità, il PMO CE, su indicazione del RUAC CE, elabora ed archivia nel **registro Issue Log** del RIOM una **Scheda di Criticità**. Statische relative alle criticità rilevate sono, inoltre, presenti all'interno dei Report proposti dal RTI (cfr § 7, 8).

Valutazione criticità: il GdL del RTI effettua, di concerto con l'Amministrazione, una valutazione delle criticità rilevate nella fase precedente alimentando la Scheda di Criticità con le seguenti informazioni: ✓**categoria di impatto** (es. rispetto dello scope del Programma, raggiungimento target indicatori di digitalizzazione, costi, tempi, effort per l'Amministrazione, ecc.); ✓**intensità di impatto** (Alta, Media, Bassa), sulla base di livelli predefiniti all'inizio delle attività progettuali e condivisi con l'Amministrazione; ✓**tipologia di impatto,** gestionale e/o contrattuale.

Eventuale attivazione del processo di escalation: per tutte le criticità di livello medio e alto, il RUAC CE, di concerto con l'Amministrazione, potrà procede all'attivazione del processo di escalation verso il RUP e il DEC (in caso di criticità di tipo contrattuale) e/o verso livelli gestionali superiori dell'Amministrazione (in caso di criticità di tipo gestionale). In alcuni casi di particolare rilevanza, il RTI si riserva di coinvolgere il DO o altre figure apicali dell'organizzazione.

Individuazione e Attivazione delle misure di correzione: i RUAC identificano e attivano le opportune misure di correzione in risposta alle criticità identificate. La metodologia prevede **sessioni di brainstorming**, in coerenza con i principi avanzati di Design Thinking, con la partecipazione dei principali referenti dell'Amministrazione, componenti del GdL e specialisti tematici per promuovere l'individuazione di misure di correzione quali: ✓**revisione dello scope** del Programma di DT e adeguamento degli obiettivi dello stesso; ✓**fast tracking**, ossia svolgimento in parallelo di attività inizialmente previste in modo sequenziale; ✓**riduzione del "lag time"** ovvero il tempo intercorso tra l'inizio e la fine dell'attività che lo precede; ✓**variazioni del team di lavoro**, sia in termini dimensionali che di mix di risorse.

Monitoraggio delle misure di correzione: il GdL del RTI procederà al monitoraggio continuo delle azioni di correzione in corso di implementazione, proponendo, se necessario, un riallineamento delle stesse.

Raccolta delle lessons learned: il GdL raccoglierà, all'interno del RIOM, una descrizione delle criticità, delle misure correttive e delle relative modalità di implementazione, alimentando un set informativo utile alla gestione delle criticità.

ESEMPI DI GESTIONE DELLE CRITICITA' LEGATE A CIASCUN PROGRAMMA DI DT		
RILEVAZIONE E VALUTAZIONE	**ESCALATION E MISURE DI CORREZIONE**	**MONITORAGGIO E LESSON LEARNED**
Riduzione non prevista del budget allocato sul Programma di Digitalizzazione dell'Amministrazione dovuta all'Emergenza COVID-19. La criticità rilevata, di tipo gestionale, è caratterizzata da una intensità di impatto "alta" poiché comporta la rimodulazione complessiva del Programma.	Su tempestiva sollecitazione del RUAC CE, il Referente interno dell'Amministrazione attiva un processo di escalation verso i propri livelli gestionali superiori. Di concentro con l'Amministrazione vengono così individuate e adottate le misure di correzione necessarie prevendendo una ri-pianificazione del Programma individuando le linee progettuali prioritarie e/o Quick Win rispetto agli Indicatori di Digitalizzazione.	Successivamente alla ri-pianificazione delle attività il GdL monitorerà costantemente gli effetti delle misure di correzione e, con cadenze predeterminate, verificherà con l'Amministrazione l'eventuale necessità di procedere con ulteriori misure e aggiustamenti. Parallelamente verranno raccolte le principali lessons learned al fine di definire modalità standard di gestione della criticità dovuta al COVID.

Figura 39 - Esempio di gestione delle criticità legate a ciascun Programma di DT

ESEMPI DI GESTIONE DELLE CRITICITA' LEGATE ALL'EROGAZIONE CONTEMPORANEA DI PIU' SERVIZI DI PMO		
RILEVAZIONE E VALUTAZIONE	**ESCALATION E MISURE DI CORREZIONE**	**MONITORAGGIO E LESSON LEARNED**
Attivazione contemporanea di numerosi Programmi di DT geograficamente diffusi all'interno Macro-Area. La criticità rilevata, di tipo gestionale, è caratterizzata da una intensità di impatto "media" poiché, nonostante siano numerosi, la dispersione dei Programmi è confinata alla sola area Isole.	Rilevata la criticità, l'AM dell'area Isole procede all'attivazione di un processo di escalation verso i ruoli della struttura organizzativa proposta dal RTI a livello di Portfolio. Di seguito, il RM, di concentro con il DO e supportato dal S&QM e il R&KM, individua e adotta le misure di correzione necessarie prevendendo la contemporanea attivazione dell'Extended Team (Cfr §6.4) e il ricorso al Network allargato del RTI.	Successivamente all'adozione delle misure di correzione, il RM, supportato dal relativo team, monitorerà costantemente il loro buon esito, in costante coordinamento con l'AM. In caso negativo valuterà, di concerto con gli altri ruoli di Portfolio Management, ulteriori misure quali, ad esempio, l'attivazione del Digital Recruiting Team (Cfr §6.4).

Figura 40 - Esempio di gestione delle criticità legate all'erogazione contemporanea di più servizi di PMO

6.6. Misurazione e monitoraggio delle criticità con impatto sugli indicatori di digitalizzazione

Figura 41 - Processo di monitoraggio impatti su indicatori

L'approccio al risk management proposto dal RTI (**RI²MA)** consente di identificare e tenere costantemente sotto controllo i rischi con impatti sugli indicatori di digitalizzazione, al fine di facilitare il pieno raggiungimento dei valori target previsti per gli stessi e, quindi, il successo dei Programmi di DT attivati. La metodologia consente, inoltre, di identificare tempestivamente l'escalation dei rischi in criticità, consentendo, attraverso attività di misurazione, monitoraggio e mitigazione, di contenerne il più possibile gli impatti sugli indicatori di digitalizzazione. Con riferimento specifico alla gestione di rischi e criticità con impatti sugli indicatori di digitalizzazione, la proposta del RTI (integrata con l'approccio **RI²MA)** si articola nelle seguenti fasi: **a) Baseline setting:** all'avvio di ogni Programma di DT, il RIOM sarà alimentato con l'indicazione dei prescelti indicatori di digitalizzazione, generali e specifici, così da supportare il GdL, durante l'erogazione del servizio, nell'identificazione del valore iniziale, di quello target e dell'andamento della performance in coerenza con l'avanzamento del progetto. **b) Mappatura dei rischi con impatti sugli indicatori di digitalizzazione:** il RTI, supportato dal RIOM, definirà, per ogni indicatore di digitalizzazione, i possibili rischi associati, con relativa probabilità ed impatto. In particolare, saranno identificati "rischi trasversali", cioè con impatto su tutti gli indicatori di digitalizzazione (es. rischi che possono comportare l'interruzione delle attività), e "rischi verticali", cioè con impatto su determinati indicatori di digitalizzazione (es. tutti i "rischi specifici" cfr § 8.1). Il mix di tali rischi definirà un indicatore sintetico **(Failure Risk Index – FRI),** che esprime il rischio relativo all'effettivo raggiungimento dei valori target di ciascun indicatore di digitalizzazione.
c) Failure Risk Index Monitoring: nel corso della fornitura, il RTI monitorerà costantemente il *FRI* di ogni indicatore, mettendo in campo eventuali azioni di mitigazione in caso di superamento di valori soglia definiti (cfr § 8.3).
d) Issue Management, le criticità con effetti sugli indicatori di digitalizzazione potranno comportare il mancato raggiungimento del valore target, ritardo temporale rispetto alla pianificazione iniziale, costi aggiuntivi, maggiore effort (gg/p) per la PA, un minore livello di qualità. La misurazione degli effetti delle relative azioni correttive sarà supportata dal RIOM e consentirà di calcolare, in tempo reale, l'effetto di specifiche criticità sul raggiungimento dei valori target e valutare in via preventiva, attraverso *what-if analysis*, il successo dell'implementazione di una o più azioni correttive nonché segnalare, attraverso meccanismi di *alerting*, situazioni meritevoli di particolare attenzione dal punto di vista gestionale.

7. C07-Risk management e gestione criticità – progettazione report

Il RTI si impegna a produrre le seguenti due tipologie di report di Risk management e gestione delle criticità.

Report 1 Programma di Digitalizzazione

TOOL: Aggiorna | DOWNLOAD: PDF, Excel, Word, Data set | SETTING: Personalizza, Preferenze, Extra

Tipologia Amministrazione

Logo Amministrazione

AMBITO DEL PROGRAMMA

Accesso ai servizi

OBIETTIVI DEL PROGRAMMA

Semplificare l'accesso ai servizi offerti a cittadini e imprese attraverso un Piano di digitalizzazione in ottica *fully-digital*

1 LINEE PROGETTUALI DEL PROGRAMMA

- ✓ **Strategia Digitale** — *Completa*
- ✓ **Piano Strategico ICT** — *Completa*
- ✓ Disegno del **Modello di Erogazione** dei servizi — *In corso*
- ✓ Disegno dei **Processi digitali** — *In corso*

NUMERI CHIAVE

Importo complessivo: **420 k€**

Percentuale Avanzamento: 47%

Durata (mesi): **18** — 09/20 (Inizio), 05/21 (Oggi), 03/22 (Fine)

2

RISCHI ATTIVI

13 (10 Rischi specifici, 3 Rischi generali)

RISCHI PER GRADO

ALTO	2
MEDIO ALTO	3
MEDIO BASSO	5
BASSO	3

CRITICITÀ

3 (2 Criticità risolte, 1 Criticità in corso)

TIPOLOGIA	MISURE PROPOSTE
1. Indisponibilità dei Key User per picco di lavoro	1.Riduzione incontri operativi 2.Re-scheduling calendario incontri
2.Ridefinzione Agenda Digitale Regionale	1.Analisi nuova Agenda Digitale 2. Integrazione nuovo modello di Erogazione

3

RISK SCORE DEL PROGRAMMA

100 — ALTO / MEDIO ALTO / MEDIO / MEDIO BASSO / BASSO — 0

PROIEZIONE ANDAMENTO RISK SCORE

ALTO / MEDIO ALTO / MEDIO / MEDIO BASSO / BASSO — mag-21, giu-21, lug-21, ago-21, set-21, ott-21

BEST SCENARIO — MOST LIKELY SCENARIO — WORST SCENARIO — Modifica Scenario

4

RISCHI GENERALI – Rischi trasversali a tutte le linee progettuali che compongono il Programma

# RISCHI	Probabilità	Impatto	Grado di rischio	Stato rischio	Azioni di Mitigazione
1. Riallocazione fondi a causa emergenza COVID	Alta	Medio Alto	Alto	Under Mitigation	• Definizione scenari di ri-prioritizzazione delle attività
2. Debole commitment dei referenti della PA	Medio Alto	Alto	Alto	Under Mitigation	• Brief meeting periodici • Report direzionali
3. Basso livello di comunicazione tra fornitori	Basso	Medio Basso	Basso	Chiuso	✓
4. Picchi di lavoro nelle attività di governnce	Basso	Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Tempestiva attivazione extended team

RISCHI SPECIFICI

Rischi gravanti sulle singole linee progettuali

STRATEGIA DIGITALE: 0 — PIANO ICT: 0

MODELLO DI EROGAZIONE: 14 (10 Chiusi, 4 Under Mitigation) — DIGITALIZZAZIONE PROCESSI: 8 (2 Chiusi, 6 Under Mitigation)

5

RISCHI SU INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE

INDICATORI GENERALI QUANTITATVI

1.Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio — Actual projection 30%, Target 35%, Failure Risk Index

2.Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio — Actual projection 38%, Target 40%, Failure Risk Index

INDICATORI GENERALI QUALITATIVI E DI RIUSO

3.Obietti CAD Raggiungi — Actual, Failure Risk Index

4.Riuso Soluzioni Tecniche — Actual, Failure Risk Index

INDICATORI SPECIFICI		Failure Risk Index
Strategia Digitale	Obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia	✓
Piano Strategico ICT	Efficientamento atteso della spesa ICT	✓
Disegno Modello di erogazione dei servizi	% servizi digitali con nuovo modello di erogazione rispetto il totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione	
Disegno dei Processi digitali	Processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo	
	Processi digitali reingegnerizzati	
	Numero di servizi digitalizzati end to end per ogni milestone di pianificazione	

DATA REPORT 21/05/2021

Report 2 Linea progettuale: Disegno processi digitali

TOOL: Aggiorna | DOWNLOAD: PDF, Excel, Word, Data set | SETTING: Personalizza, Preferenze, Extra

Tipologia Amministrazione

Logo Amministrazione

AMBITO DEL PROGRAMMA

Accesso ai servizi

OBIETTIVI DELLA LINEA PROGETTUALE

Disegno dei processi digitali sottesi all'erogazione dei servizi

1

SERVIZI OGGETTO DI DIGITALIZZAZIONE

- ✓ Servizio di **Riscossione tributi**
- ✓ **Concessioni e autorizzazioni** comunali
- ✓ Servizi **anagrafici**
- ✓ Servizi alle **imprese**

NUMERI CHIAVE

Importo complessivo: **150 k€**

Percentuale Avanzamento: 25%

STATO ATTIVITÀ

1. Assessment organizzativo — *Completa*
2. Assessment processi as is — *Completa*
3. Assessment livello di digitalizzazione — 55%
4. Disegno processo digitale — 49%
5. Definizione indicatori di processo — 35%

2

RISCHI IDENTIFICATI

8 (6 Under mitigation, 2 Chiusi)

RISCHI PER GRADO

ALTO	1
MEDIO ALTO	1
MEDIO BASSO	5
BASSO	1

CRITICITÀ

DESCRIZIONE	MISURE DI CORREZIONE
Limitata disponibilità dei Key User in conseguenza di un coinvolgimento contemporaneo su più attività della linea progettuale e la presenza di milestone ravvicinate	Limitazione del numero degli incontri operativi schedulati da 7 a 5. La nuova calendarizzazione tiene conto dell'elevata concentrazione delle milestone progettuali

4

RISCHI SPECIFICI PER SERVIZIO

Servizi	# RISCHI	Cluster rischio	Probabilità	Impatto	Grado di rischio	Stato rischio	Azioni di Mitigazione
Servizio di riscossione tributi	1. Modifiche normative in ambito riscossione tributi	Esterno	Medio Basso	Medio	Medio Basso	Under Mitigation	• Monitoraggio continuo delle evoluzioni normative e simulazione impatti
	2. Insufficienti competenze di dominio offerte dal GdL del fornitore	Organizzativo	Medio Alto	Medio Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Richiesta di integrazione del GdL con Specialista di tematica
Concessioni e autorizzazioni comunali	3. Sostituzione del Referente dell'Amministrazione	Organizzativo	Alto	Alto	Alto	Under Mitigation	• Definizione di un Welcome Kit per agevolare il passaggio di consegne • Meeting giornalieri per Allineamento costante
	4. Inadeguato livello di dettaglio dell'assessment dei processi as-is sottesi all'erogazione del servizio	Tecnico-operativo	Basso	Medio Basso	Medio Basso	Chiuso	✓
Servizi Anagrafici	5. Ritardo nel rilascio del Modello di erogazione del Servizio	Tecnico-operativo	Basso	Medio Basso	Basso	Chiuso	✓
	6. Variazione delle linee guida strategiche in materia di emissione carta di identità digitale	Strategico	Basso	Medio	Medio Basso	Under Mitigation	• Definizione scenari alternativi di erogazione del servizio in linea con i potenziali orientamenti delle Autorità
Servizi alle imprese	7. Scarso presidio offerto dal GdL del fornitore	Organizzativo	Medio	Medio Basso	Medio Basso	Under Mitigation	• Formulazione rilievo per inadeguatezza del GdL
	8. Sottostima del budget per le attività di implementazione	Economico	Medio Basso	Medio Alto	Medio Basso	...	• Valutazione nuove fonti integrative di finanziamento (es. Fondi a regia UE) • Valutazione potenziali risparmi

5

RISCHI SU INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE

1.Processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo — ACTUAL 5, PLANNED 7, TARGET 12 — Failure Risk Index

2. Processi digitali reingegnerizzati — ACTUAL 13, PLANNED 14, TARGET 20 — Failure Risk Index

3. Numero di servizi digitalizzati *end to end* per ogni milestone di pianificazione — SETT 2021 # servizi E2E: 4; GEN 2022 # servizi E2E: 3; Actual Projection: # servizi E2E: 3; MAR 2022 # servizi E2E: 4 — Failure Risk Index

DATA REPORT 21/05/2021

8. C08-Risk management e gestione criticità - report

All'interno del capitolo precedente, il RTI ha proposto 2 report per il Risk & Issue Management strettamente legati: **"Report Programma di Digitalizzazione" (Report 1),** focalizzato su un Programma di DT nel suo complesso; **"Report Linea Progettuale: Disegno Processi Digitali" (Report 2),** focalizzato su una linea progettuale specifica del Programma di DT di un primario Comune dell'Area Sud. I report proposti, elaborati con l'ausilio del **RIOM**, sono caratterizzati dai seguenti punti di forza:

- presentano, all'interno di layer informativi chiaramente definiti, tutte le informazioni e dati sintetici rilevanti, in "real time", per tenere sotto controllo rischi e criticità di Programmi di DT e di specifiche linee di servizio afferenti agli stessi;
- possono essere utilizzati con la massima efficacia da tutte le tipologie di Amministrazioni e sono in grado di coprire tutte le casistiche dell'AQ in termini di Lotti e servizi attivati;
- sono caratterizzati dal massimo livello di fruibilità, immediatezza e rapidità di consultazione, in particolare, grazie a possibilità avanzate di personalizzazione.

Sebbene siano stati presentati nel capitolo precedente 2 report, come richiesto dalla documentazione di gara, si precisa che il RTI propone, per la presente fornitura, un **"Sistema integrato di report"** logicamente collegati. Infatti, all'interno di ciascun report, selezionando uno specifico elemento informativo (ad esempio, un singolo rischio), è possibile accedere in automatico ad un ulteriore report che fornisce un drill-down dell'elemento selezionato.

8.1. Utilità del complesso dei dati sintetici riportati rispetto agli obiettivi di risk management

Il sistema di reportistica proposto dal RTI è stato concepito con l'obiettivo di fornire dati sintetici della massima utilità per supportare l'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi e delle criticità, consentendo, in senso ampio, di agevolare l'implementazione di tutti i processi di Risk & Issue Management della metodologia **RI²MA** (cfr § 6). In particolare, i report proposti sono strutturati in diversi **layer,** ciascuno dei quali focalizzato su uno specifico set informativo:

1 **Layer "Key data and figures"** (Report 1 e 2): fornisce in modo sintetico i principali dati identificativi del Programma di DT (Report 1) o della linea progettuale (Report 2), mettendo a disposizione del fruitore informazioni chiave quali l'ambito di riferimento, gli obiettivi, le linee progettuali (Report 1) e i servizi di digitalizzazione in scope (Report 2), nonché numeri chiave in termini di dimensione economica dell'iniziativa, progress (% avanzamento) e tempistiche di implementazione; il Report 2, caratterizzato da un livello più alto di dettaglio, fornisce anche informazioni in merito all'avanzamento delle specifiche attività di progetto;

2 **Layer "Overview rischi e criticità"** (Report 1 e 2): consente di disporre, attraverso grafici di immediata comprensibilità, di statistiche rilevanti in merito ai rischi ed alle criticità da gestire, aggiornate alla data di generazione del report. Tali statistiche consentono di apprezzare, in particolare: la numerosità dei rischi con impatto su tutte le linee progettuali o su linee progettuali specifiche ("rischi generali", e "rischi specifici"); la ripartizione dei rischi attivi in funzione della severità degli stessi ("Rischi per grado"); informazioni rilevanti in merito alle **criticità,** evidenziandone , oltre alla numerosità delle stesse, anche la tipologia (ad esempio, indisponibilità dei key user per picco di lavoro) e le misure di risoluzione proposte;

3 **Layer "Rischio Score di Programma"** (Report 1): fornisce, in modo immediato, un'indicazione grafica del "Risk score di Programma" (cfr § 6), consentendo di apprezzare il livello di rischiosità complessivo associato al Programma di DT monitorato. Inoltre, il report propone proiezioni dell'andamento prospettico del "Risk score di Programma", visualizzando graficamente il "best case", "worst case" e "most likely" scenario relativi all'evoluzione di tale indicatore; tali scenari sono determinati in funzione del grado di efficacia e tempestività di implementazione delle azioni di mitigazione proposte (ovvero, il "best case" scenario è determinato assumendo l'implementazione efficace e tempestiva di tutte le azioni di mitigazione). Si sottolinea che l'utente può, con la funzione "Modifica scenario", variare le assumption alla base degli scenari identificati, consentendo, ad esempio, di valutare l'andamento prospettico del "Risk score di programma" in caso di escalation di uno o più rischi a criticità;

4 **Layer "Analisi dei Rischi"** (Report 1 e 2): fornisce indicazioni rilevanti per il monitoraggio dei rischi. Il Report 1 consente di distinguere tra "Rischi generali", con impatto su tutte le linee progettuali del Programma di DT e "Rischi specifici", con impatto sulle singole linee progettuali. Per ciascuno dei rischi, vengono riportate tutte le informazioni necessarie all'attività di monitoraggio, quali la descrizione del rischio, probabilità ed impatto, grado di rischio, stato ed azioni di mitigazione. È bene sottolineare, come verrà descritto più in dettaglio nel prosieguo del paragrafo, che i report proposti sono caratterizzati da capacità avanzate di drill-down delle informazioni e da collegamenti logici con l'insieme dei report che costituiscono il **"sistema di reportistica"** proposto dal RTI; ad esempio, cliccando su un'azione di mitigazione, l'utente potrà accedere ad un report "dedicato" con tutte le informazioni e i grafici rilevanti quali: data di identificazione dell'azione, descrizione di dettaglio, owner, strutture/fornitori coinvolti, data di fine implementazione dell'azione, percentuale di progress dell'implementazione. Il Report 1 consente, inoltre, di disporre di statistiche sui rischi con impatti sulle singole linee progettuali ("Rischi specifici"), abilitando una comprensione immediata della numerosità dei rischi "chiusi" o in fase di mitigazione ("Under mitigation"). Il Report 2, focalizzato su una linea progettuale specifica del Programma (disegno dei processi digitali), fornisce un'ulteriore "chiave di lettura", visualizzando l'associazione dei rischi a ciascuno dei servizi oggetto di digitalizzazione (es. "servizio riscossione tributi");

5 **Layer "Rischi su Indicatori di digitalizzazione"** (Report 1 e 2): il Report a livello di Programma di DT (Report 1) mette a disposizione dell'utente informazioni e grafici relativi al livello di rischio associato agli "Indicatori generali" e agli "Indicatori specifici" di digitalizzazione, ovvero al rischio che i valori target pianificati non vengano raggiunti. In particolare, per ciascun indicatore generale, il grafico proposto consente di apprezzare il delta tra "Target" (valore pianificato) e "Actual projection", ossia proiezione del valore che, tenendo conto del profilo dei rischi e delle criticità rilevate e dell'efficacia e tempestività attesa delle azioni di mitigazione, potrà essere raggiunto; a tale "delta" corrisponde un valore assunto dal "Failure Risk Index", riportato graficamente all'interno del Report, che fornisce indicazioni in merito alla probabilità che l'indicatore non raggiunga il valore target. In riferimento agli "Indicatori specifici", il Report 1 fornisce graficamente un'indicazione sintetica del "Failure Risk Index" relativo a ciascun Indicatore Specifico afferente a ciascuna linea progettuale attivata; ciò aiuta l'utente ad apprezzare in modo immediato il rischio che ciascun indicatore specifico non raggiunga il valore target. L'analisi relativa agli Indicatori Specifici è presente, con un maggior dettaglio, all'interno del Report 2; ad esempio, in riferimento all' indicatore "Processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo", il grafico riportato nel report consente di apprezzare: il valore target in termini di numero di processi da disegnare (12); il numero di processi che, alla data di rilevazione, avrebbero dovuto essere disegnati ex novo (7); il numero di processi effettivamente disegnati alla data di rilevazione (12).

8.2. Flessibilità del report

I report proposti dal RTI sono caratterizzati dal più elevato livello di flessibilità grazie alle seguenti caratteristiche distintive:

- **Capacità di copertura di tutte le casistiche previste dall'AQ:** i report proposti sono in grado di supportare nel modo più efficace le attività di Risk & Issue Management, qualunque sia la configurazione del Programma oggetto dell'intervento in termini di numerosità e tipologia di Lotti e servizi attivati. Tutti i layer dei report sono stati, infatti, progettati per accogliere tutte le informazioni rilevanti per la gestione di rischi e criticità di qualunque tipologia di Programma di DT e di servizio *in scope*.
- **Efficacia rispetto alle diverse tipologie di Amministrazioni:** la reportistica proposta è stata progettata per consentire un utilizzo efficace da parte di tutte le tipologie di Amministrazioni. Le possibilità di personalizzazione (dettagliate nel paragrafo seguente)

consentono la massima customizzazione, anche rispetto al livello di complessità dell'Amministrazione richiedente. Ciò grazie, in particolare, alla possibilità di aggiungere o rimuovere layer e/o elementi informativi all'interno dei report.

- **Versatilità rispetto ai destinatari:** grazie alla completezza del patrimonio informativo sul quale i report sono costruiti e alle avanzate funzionalità del RIOM, è possibile generare in modo automatizzato report ad uso non solo dei referenti delle Amministrazioni, ma anche, ad esempio, degli OCC. È infatti possibile generare report sintetici su rischi e criticità relativi a tutte le Amministrazioni di una certa tipologia, oppure incentrati su specifici Lotti e/o servizi attivati. A tal proposito, è anche possibile generare report ad hoc focalizzati sul rischio del RTI di erogare servizi di PMO contemporaneamente a più Amministrazioni.

8.3. Fruibilità e navigabilità dei report

Il RTI, grazie alla propria esperienza nelle attività di Risk Management in contesti ad alta di complessità, è in grado di definire una reportistica per la gestione dei rischi che garantisce la massima fruibilità e navigabilità. Tali aspetti sono assicurati da:

- **Chiarezza espositiva:** le informazioni presenti all'interno dei layer sono strutturate in modo chiaro e razionale, in modo da renderle immediatamente fruibili da parte degli utenti;
- **Disponibilità di tool per la fruizione e customizzazione dei report:** attraverso l'apposita **"Barra degli strumenti"** è possibile accedere a: ✓funzionalità di esportazione dei report **("Download")** in diversi formati (es. Acrobat .pdf, MS Word), nonché di estrazione del dataset sottostante, in formato MS Excel, per consentire ulteriori elaborazioni; funzionalità di impostazione del report **("Setting"),** che abilita possibilità di personalizzazione (attraverso il pulsante "Personalizza"), l'accesso alle preferenze dell'utente (pulsante "Preferenze") e ulteriori funzionalità extra, tra cui si segnala la **"Time Machine"** che consente di riprodurre reportistica di risk management relativa ad una data passata, fornendo una "fotografia" comparabile con la situazione corrente;
- **Modularity & layout customisation:** i report proposti sono caratterizzati da "modularità" e da funzionalità avanzate di customizzazione del layout, che consentono di: ✓costruire o modificare rapidamente **report di risk management personalizzati,** in base a specifiche esigenze, aggiungendo o modificando layer ed elementi informativi in modalità **drag and drop**; ✓modificare **elementi grafici** (es. colori, font) per rendere i report immediatamente utilizzabili da parte delle Amministrazioni stesse, facilitando l'integrazione di tali report in altra documentazione. In questo modo potranno essere velocemente elaborati report di risk management ad hoc per rispondere a specifiche esigenze informative (es. anche a seguito di richieste puntuali degli OCC);
- **Drill down functionality:** i report proposti consentono di monitorare rischi, criticità, azioni di mitigazione ed indicatori di digitalizzazione partendo da una "vista di insieme", fino a scendere al livello più basso di analisi possibile. In particolare, il drill down può essere effettuato attraverso numerose direttrici di analisi, selezionando elementi informativi specifici all'interno di ciascun layer. A titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - Nel layer "Key data and figures", selezionando la "Percentuale di avanzamento" è possibile passare dal valore complessivo a livello di Programma, alla visualizzazione della percentuale relativa alle diverse linee progettuali, fino ad arrivare alla percentuale di avanzamento a livello di singolo task/attività;
  - Nel layer "Overview rischi e criticità", selezionando "Rischi attivi" o "Criticità" è possibile accedere a schede ad hoc con tutte le informazioni di dettaglio relative a ciascun rischio e criticità (descrizione, ownership, date, tipologie di impatti, ecc.);
  - Nel layer "Analisi dei Rischi", selezionando un'azione di mitigazione, si accede alle relative informazioni di dettaglio (cfr § 8.1).

  La capacità di drill down informativo è abilitata, in particolare, dalla caratteristica distintiva della proposta del RTI che mette a disposizione della fornitura un **"sistema di report" integrato**, nel quale i diversi report sono collegati attraverso "link logici". Ad esempio, accedendo al Report 1 (Programma di Digitalizzazione), selezionando la voce "Disegno dei processi digitali" all'interno del layer "Key daya and figures" si accede in automatico al Report 2, che fornisce drill down focalizzati su tale linea progettuale;
- **Mouse-over:** per aumentare la fruibilità del report, è implementata la funzionalità di **mouse-over** che consente di visualizzare a schermo informazioni esplicative sugli elementi rilevanti del report, posizionando il cursore su ciascuna di esse;
- **Comunicazione e reporting:** il sistema di reportistica proposto consente di comunicare i dati rilevanti per la gestione dei rischi in modo **efficace, tempestivo** ed **automatizzato,** fornendo: ✓**Strumenti di notifica integrati,** ossia invio di **notifiche di alert** automatiche a indirizzi mail predefiniti, al verificarsi di determinati eventi (ad es. con livelli di rischio superiori al valore soglia), abilitando un approccio proattivo al risk management; ✓**Reporting automatic Mailing list,** che consiste nell'invio in automatico via mail, secondo tempistiche predefinite (ad es., prima dei SAL), dei report a componenti del GdL e a referenti delle Amministrazioni, per agevolare le attività di analisi dei rischi; ✓**Integrazione con strumenti di collaboration:** la reportistica è integrata sia con il PPM che con i tool di *collaboration* proposti (cfr § 1); è possibile, pertanto condividere i report (o di sezioni degli stessi) all'interno di **"Risk Management Forum",** luoghi virtuali in cui i componenti dei GdL possono mettere a sistema rischi, criticità e azioni di mitigazione per l'individuazione di soluzioni comuni a diversi contesti.

9. C09-Reportistica per il PMO di Programmi di Digital Transformation

Il RTI ha elaborato la presente proposta valutando l'equilibrio tra due finalità: **immediatezza ed esaustività** delle informazioni fornite. Infatti, l'arricchimento della reportistica da un lato può espandere significativamente il ventaglio delle informazioni, dall'altro rischia di minarne la fruibilità da parte di alcuni stakeholder. In considerazione sia della forte eterogeneità tra le Amministrazioni fruitrici dei servizi, sia delle diverse finalità di una stessa Amministrazione (es. comunicazione interna, impostazione progettualità esecutive, ecc.), il RTI ha identificato un **approccio stratificato**, con cui le informazioni sono via via più dettagliate man mano che l'utente effettua carotaggi. Il RTI, forte della consolidata esperienza nella gestione di Programmi complessi di trasformazione digitale della PA, intende quindi progettare e adoperare un ventaglio di report, coerenti con i seguenti principi guida: 1. **personalizzazione** rispetto al **livello di servizio** descritto (cfr § 2); 2. **personalizzazione** in funzione della **profilazione dell'utente** finale del report in seno all'Amministrazione; 3. **efficace individuazione delle informazioni** salienti per il buon governo del Programma; 4. contemperamento tra esigenze di **fruibilità e profondità analitica; 5. Valorizzazione delle capability degli strumenti cloud based** (es. capacità elaborativa massiva, scalabilità)**.**

9.1. Definizione degli elementi caratterizzanti il Programma

Al momento della sua attivazione per i servizi oggetto della presente offerta**, il RTI acquisirà un serie di informazioni relative alla/e iniziativa/e** in cui si articola il Programma, coerentemente con quanto descritto con riferimento al di governo della fornitura (cfr § 2). Brevemente, gli **input** possono essere **già stati cristallizzati in atti formali** e **normativi** e/o contratti siglati delle Amministrazioni relativi alle forniture (es. PdF, CE) e in **atti di pianificazione strategica** con impatti su iniziative ICT (es. Piano di Mobilità-Sostenibile). Tali informazioni dovranno essere corroborate da altre, di natura "qualitativa", che il GdL si impegna a raccogliere subito dopo l'attivazione della fornitura, mediante **interviste strutturate ai principali stakeholder e key user** del Programma, la cui individuazione è già avvenuta almeno per le iniziative di cui ai Lotti 1 e 2 della presente gara. In Figura 42 si riporta un riepilogo degli elementi considerati, con cenni sulla reportistica utilizzata e sui relativi benefici apportati in termini di bilanciamento tra contenuti di sintesi caratterizzanti il Programma ed aspetti di analisi e gestione dei rischi.

Elementi caratterizzanti	Reportistica utilizzata	Benefici
1 Obiettivi	**Sezione obiettivi**: Elencazione razionalizzata degli obiettivi indicati nei Piani e degli obiettivi aggiuntivi, se non già menzionati nei Piani **Mappa obiettivi AgID**: Mappatura del raccordo degli obiettivi del programma con quanto stabilito da AgID (solo per livelli di servizio *Premium* e *Advanced*)	• Eliminazione delle ridondanze tra gli obiettivi • Inclusione degli obiettivi non ancora formalizzati in specifici atti (es. Piani dei Fabbisogni ancora in fase di redazione) • Dimostrazione della coerenza con pianificazioni nazionali AgID e standardizzazione dei contenuti
2 Attività, fasi e milestone	**Activity log**: Individuazione univoca per attività, fasi e milestone di: ✓Responsabile Amministrazione e fornitore; ✓Priorità, dipendenze e propedeuticità; ✓Data completamento attesa e reale; ✓Rischi e risk scoring (scoring solo per livelli *premium* e *advanced*); ✓Indicatori e SLA; ✓Ambiti AgID (solo livelli di servizio *premium* e *advanced*); ✓Afferenza a programmazioni finanziarie (es. FESR)	• Le descrizioni contengono tutti gli elementi utili a qualificare attività, fasi e milestone facilitandone la gestione a livello sia operativo sia direzionale • Le descrizioni sono arricchite, per i livelli di servizio *Premium* e *Advanced*, da ulteriori informazioni elaborate dal RTI: l'assegnazione del risk scoring e la riconduzione agli ambiti AgID • Il riferimento all'impiego di fondi europei e nazionali per lo svolgimento delle attività consente di «stringere» il monitoraggio tenendo in considerazione i relativi vincoli
3 Diagrammi delle attività	**Masterplan integrato**: creazione del piano di programma mediante incorporazione dei piani dei singoli progetti, razionalizzata nel livello di dettaglio, con inclusione delle scadenze bilancistiche. Il piano prevedrà anche l'Individuazione delle scadenze critiche perchè afferenti a più di un progetto (es. perchè sottopongono a pressione le strutture interne dell'Amministrazione)	• Vista sinottica facilmente fruibile con rappresentazione delle milestone principali (es. unica data per la presentazione di un deliverable evitando data consegna attesa, data validazione attesa, ecc.) • Individuazione delle "zone rosse" temporali (es. perchè sottopongono a pressione le strutture interne dell'Amministrazione per la concomitanza di rilasci documentali) per progettare azioni mitigative • Raccordo con pianificazione bilancistica per gestire impatti come il riaccertamento dei fondi non spesi, il rischio disimpegno fondi Ue, etc..
4 Analisi dei rischi	**Risk register**: Raccolta rischi gravanti su ogni Piano con relativo impatto e azioni di mitigazione. I rischi identificati saranno categorizzati in gestionali, amministrativi, economici, organizz., **Risk scoring**: Elaborazione del risk scoring del programma per i livelli *Premium* e *Advanced*	• Razionalizzazione dei rischi di Programma, evitando le ridondanze • Immediata fruibilità grazie all'utilizzo delle categorie di rischio • Il risk scoring del Programma offre una vista sinottica ai livelli apicali dell'amministrazione
5 Costi complessivi	**Cost review**: Raccolta dei costi contenuti nei Piani/contratti esecutivi e riconduzione dei costi al bilancio dell'ente con tipologia di spesa **Funding**: Evidenza dell'impiego di fondi europei o nazionali	• Patrimonio informativo utile anche a fini di gestione economica • Rafforzamento della capacità di gestione dei finanziamenti europei e nazionali • Massima fruibilità attraverso l'uso dei flag

Figura 42 - Reportistica proposta per la definizione degli elementi caratterizzanti e relativi benefici

9.2. Supporto al monitoraggio degli SLA contrattuali su iniziative di Digital Transformation

Lo SLA Management rappresenta una componente imprescindibile per l'efficace svolgimento delle iniziative progettuali di Digital Transformation. Sulla base della propria esperienza nell'erogazione di tale attività, il RTI intende applicare le linee guida indicate in Figura 44 per la produzione della reportistica. In merito alle **fasi del processo di supporto al monitoraggio degli SLA,** questi vengono raccolti dai CE del AQ della gara DT e dagli altri contratti rientranti nel perimetro del PMO e inclusi in una vista sinottica che sarà sempre disponibile nella reportistica, bilanciando le esigenze di analisi e quelle di sintesi.

	BASIC e SMART	PREMIUM e ADVANCED
PERIODICITÀ DI PRESENTAZIONE	Mensile	Bisettimanale
FORMATO	Word + XLS + PPT	Word + XLS + PPT + Tool online
CICLO DI VITA	• Emissione da parte del RTI • Discussione con l'Amministrazione	• Emissione da parte del RTI • Discussione con l'Amministrazione • Risposta alle controdeduzioni dei fornitori

Figura 44 - Linee guida per la produzione della reportistica

Figura 43 - Progressività del dettaglio informativo nel monitoraggio degli SLA

Tale sezione della reportistica, denominata **Overview SLA,** sintetizza l'andamento dei contratti di fornitura grazie a cruscotti di KPI relativi ai fornitori dei vari contratti. Da quella relativa al Programma nel suo complesso saranno consultabili le sezioni inerenti ai **singoli contratti** che ne raccolgono tutti gli SLA. La reportistica prodotta dal RTI consentirà di accedere alle informazioni relative al **singolo SLA**, corredato da dati utili all'Amministrazione per sostanziare le decisioni conseguenti alla raccolta degli SLA stessi (es. applicazione di penali). Il RTI intende offrire all'Amministrazione, per i livelli di servizio *Premium* e *Advanced*, un'attività aggiuntiva di supporto all'**analisi degli** impatti **economici degli SLA**, che non si esauriscono nell'attivazione delle penali, ma rendono spesso necessaria la riprogrammazione delle risorse economiche associate ai Programmi di DT (es. la consegna ritardata di un deliverable non consente la fatturazione e la contabilizzazione della spesa nell'annualità prevista). Per garantire l'esaustività della reportistica di monitoraggio, inoltre, il RTI propone di predisporre (per i livelli di servizio *Premium* e *Advanced*), una specifica **sezione dedicata al benchmarking** rispetto a quanto osservabile, in forma aggregata, sui vari CE oggetto di PMO. Ciò consentirà alle Amministrazioni di individuare le criticità originate nella propria organizzazione (es. colli di bottiglia interni che impediscono ai fornitori di rispettare le milestone contrattuali), oppure comuni anche agli altri enti con Programmi/Progetti comparabili. Il valore aggiunto della proposta del RTI per il supporto al monitoraggio degli SLA consiste nella sua "azionabilità": per ciascuno SLA, infatti, saranno indicate le azioni di "remediation", che possono convergere in un apposito Piano, da porre in essere per sanare le situazioni critiche eventualmente osservate tramite la reportistica. La reportistica sarà dunque articolata per includere una specifica voce **"Azioni".**

9.3. Analisi e gestione dei rischi su Programmi/progetti di Digital Transformation

Al fine di individuare e gestire tempestivamente i rischi, le opportunità e le criticità durante tutto il ciclo di vita del Progetto/Programma, il RTI intende offrire un report dedicato e strutturato (sempre cloud based e integrato con tutta la strumentazione prevista dal PMgOv), oltre a quelle comuni, nelle seguenti sezioni: **Risk Overview**, **Risk Register** e **Simulazione impatti e gestione rischi**. Il bilanciamento tra contenuti di sintesi e aspetti di analisi e gestione dei rischi sarà garantita dalla struttura dei report, caratterizzata da: ✓**profondità di analisi crescente**, ✓elevato grado di **navigabilità ed immediatezza**, garantito da una precisa tassonomia e dalla disponibilità di filtri con cui è possibile ottenere velocemente il dato o l'informazione di interesse, ✓ **disponibilità costante di viste di sintesi** per tutte le dimensioni di analisi presenti (Figura 45).

Sezione della reportistica	Finalità e contenuti	Bilanciamento tra contenuti di sintesi e aspetti di analisi e gestione rischi
1 Risk overview	Sezione introduttiva il cui scopo è quello di **mettere in evidenza** in maniera mirata e sintetica **i rischi gravanti sul programma**. Nella sezione saranno presentati dati quali il numero di rischi per singola categoria, il risk scoring (per i livelli di servizio *Premium* e *Advanced*), la timeline delle date critiche.	Questa sezione consente anche ai **livelli apicali** dell'amministrazione di avere **contezza del livello di rischio** cui il programma è esposto
2 Risk register	Specifica sezione del report dove vengono **raccolti i potenziali rischi**, già definiti tra gli elementi qualificanti del programma. **Ogni rischio è associato ad una specifica categoria** e per ciascuno saranno identificati nel report dati quali **owner e assegnatario** del rischio/criticità, **probabilità** di accadimento, **impatto, piano di mitigazione/contingency/recovery, data di risoluzione** qualora il rischio si sia presentato.	Attraverso una precisa **tassonomia** ed un avanzato sistema di **filtri**, l'utente potrà raggiungere in modo immediato gli aspetti di interesse, bilanciando la ricchezza dei dati e le esigenze di sintesi e di efficacia
3 Simulazione impatti e gestione rischi	Questa sezione, disponibile per i livelli di servizio *Premium* e *Advanced*, consentirà alle amministrazioni di effettuare **simulazioni e scenari rispetto al verificarsi dei rischi**, in particolare per i progetti cross-ambito (es. proiezione del ritardo nella definizione del Piano strategico ICT su altri cantieri progettuali). Il RTI propone quindi una reportistica esaustiva e avanzata di analisi e gestione dei rischi su programmi/progetti di DT, inclusiva di un modulo capace di generare **scenari "what-if"** a beneficio dell'amministrazione, messa nelle condizioni di assumere decisioni informate e consapevoli.	La **complessità dell'analisi** e della gestione dei rischi sarà bilanciata dalla **disponibilità di report di sintesi** in cui presentare i risultati delle analisi "what-if" relative a programmi complessi

Figura 45 – Sezioni della reportistica e bilanciamento tra contenuti di sintesi e aspetti di analisi e gestione rischi

10. C10-Reportistica per il PMO di Programmi di Digital Transformation - template

Il RTI si impegna a produrre i seguenti sei template complessivi (due per ciascuno degli aspetti richiesti).

ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL PROGRAMMA DT – TEMPLATE 1 – OVERVIEW

TOOL: Aggiorna | DOWNLOAD: PDF, Excel, Word, Data set, Download recenti | SETTING: Personalizza, Preferenze, Crea Report, Extra

SEZIONE OBIETTIVI

Obiettivi prioritari

ID Obiettivo	Obiettivo	Descrizione	Fonte
001	Supportare la transizione alla mobilità sostenibile	Disegno e implementazione di un ecosistema di sensori e device connessi ad una piattaforma di gestione dello Smart Parking e dei servizi condivisi	Piano Urbano della Mobilità Sostenibile
002	Digitalizzare i processi di autorizzazione dell'ente	Disegno di processi semplificati per il rilascio delle autorizzazioni di ogni natura in modalità digitale	Piano dei Fabbisogni del Lotto 2
003	Ottimizzazione della spesa ICT	Efficientamento della spesa ICT mediante revisione delle forniture con particolare attenzione al tema delle licenze d'uso	Agenda Digitale Urbana

Obiettivi aggiuntivi – Atti non ancora approvati ufficialmente

ID Obiettivo	Obiettivo	Descrizione	Fonte
001	Raccolta COSAP online	Disegno del modello di erogazione del servizio digitale di raccolta della COSAP	Piano di Rilancio del Commercio in Città
002	Biglietteria museale digitale	Disegno ed implementazione di un modello di vendita digitale dei biglietti di ingresso ai Musei cittadini	Piano Cultura 2020

Mappa di raccordo degli obiettivi rispetto a quanto stabilito da AgID

Obiettivi Piano	Principi AGID: Digital by default	Once only	Cloud first	Interoperabilità
Obiettivo 001	●		●	●
Obiettivo 002		●	●	●
Obiettivo 003			●	

DESCRIZIONE ATTIVITÀ, FASI, MILESTONE

Attività	Responsabili Ente	Responsabili Fornitore	Dipendenze	Propedeuticità	Priorità	Data completam. attesa	Data completam. reale	Indicatori	SLA	Ambiti AgID	Allineazione a progr. finanziarie
1.1 Definizione fattori abilitanti ICT per la Mobilità Sostenibile	Mario Rossi	Paolo Bianchi	Piano Mobilità Sostenibile	Emanazione norma regionale	Alta	20/06/2020	NA	Tutti gli indicatori del L1.S2	100%	Mobilità Sviluppo e sostenibilità	FESR
1.2 Benchmarking con PA straniere	Mario Rossi	Gabriele Bassi	Piano Mobilità Sostenibile	NA	Media	20/07/2020	NA	Tutti gli indicatori del L1.S2	100%	Mobilità Sviluppo e sostenibilità	FESR
1.3 Ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative	Andrea Sporti	Paolo Bianchi	Piano Mobilità Sostenibile	1.1	Alta	30/09/2020	NA	Tutti gli indicatori del L1.S2	100%	Mobilità Sviluppo e sostenibilità	FESR

DIAGRAMMA DELLE ATTIVITÀ

Attività	Descrizione	Anno 1	Anno 2
1.1	Definizione fattori abilitanti ICT per la Mobilità Sostenibile		
1.2	Benchmarking con PA straniere		
1.3	Ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative		

SEZIONE ANALISI DEI RISCHI

Attività	# RISCHI	Cluster rischio	Probabilità	Impatto	Grado di rischio	Stato rischio	Azioni di Mitigazione	Data prevista chiusura
Definizione fattori abilitanti ICT per la Mobilità Sostenibile	1. Modifiche normative regionale di settore	Esterno	Medio	Alto	Alto	Under Mitigation	• Monitoraggio continuo delle evoluzioni normative e simulazione impatti	10/09/20
	2. Insufficienti competenze di dominio offerte dal GdL del fornitore	Organizzativo	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Richiesta di integrazione del GdL con Specialista di tematica	12/09/20
Benchmarking con PA straniere	3. Difficoltà nel reperimento di informazioni complete	Organizzativo	Media	Medio Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Contatto con Centri di Ricerca universitari	20/09/20
Ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative	4. Maturità delle soluzioni individuate rispetto al mercato	Strategico	Alta	Alto	Alto	Under Mitigation	• Partecipazione a demo/analisi POC predisposte dal fornitore	NA
	5. Dinamismo del mercato	Strategico	Alta	Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Individuazione di trend di medio lungo periodo	NA

Indicatori sintetici

RISK SCORE PROGETTO CROSS AMBITO: 100 ALTO; MEDIO ALTO; MEDIO; MEDIO BASSO; BASSO 0

RISCHI PER CLUSTER: STRATEGICI 1; ESTERNI 1; ECONOMICI 1; TECNICO OPERATIVI 2; ORGANIZZATIVI 2

SEZIONE COSTI COMPLESSIVI

Valore contrattuale del programma: 2.136.000 euro

- **Risorse in conto capitale:** 2.136.000 euro
- **Di cui FESR:** 1.246.000 euro

40% A inizio in corso — Quota di attività completate

50% A inizio in corso — Quota di costi consuntivati

Ordina indicatori | Modifica Vista | Indicatori Generali | Indicatori Specifici | Cerca indicatori

Evidenze dell'analisi e azioni conseguenti

Si evidenzia che il ritmo consumo delle risorse contrattuali è superiore a quello preventivato. Ciò impone le seguenti azioni:

- Necessità di approfondire le motivazioni tecniche
- Necessità di raccordo con la Ragioneria Generale per analizzare gli impatti
- Necessità di comunicare le ripianificazioni all'Autorità di Gestione del Fondo FESR
- Necessità di comunicare le ripianificazioni a Consip

ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL PROGRAMMA DT – TEMPLATE 2 – FOCUS COSTI COMPLESSIVI

- **Valore contrattuale del programma:** 2.136.000 euro
  - **Risorse in conto capitale:** 2.136.000 euro
  - **Di cui FESR:** 1.246.000 euro

FESR	RISORSE PROPRIE
1.246.000	890.000

- **Valore contrattuale del programma consumato alla data attuale:** 1.068.000 euro
  - **Risorse in conto capitale:** 1.068.000 euro
  - **Di cui FESR:** 623.000 euro

FESR	RISORSE PROPRIE
623.000	445.000

Capitoli di bilancio in conto capitale su cui sono state impegnate le risorse:

- **Risorse FESR: 10.3.4.9**
- **Risorse proprie: 9.4.5.7**

- **Tipologia di impegno:** pluriennale vincolato
- **Data prevista liquidazione ultima tranche:** febbraio 2022

SLA CONTRATTUALI – TEMPLATE 1 - OVERVIEW

Contratto Esecutivo L1.S1

IQ.01
Indicatore sintetico **avanzamento**
Indicatore sintetico **criticità:** ●
Azioni: nessuna

Commenti: Lo SLA è presentato in questo report in quanto nel report precedente erano stato formulati dei rilievi

IQ.04
Indicatore sintetico **avanzamento**
Indicatore sintetico **criticità:** ●
Azioni: applicazione penali

Commenti: Lo SLA non è stato superato e si rende necessaria l'applicazione delle penali previste dal contratto

Contratto Esecutivo L2.S2

IQ.03
Indicatore sintetico **avanzamento**
Indicatore sintetico **criticità:** ●
Azioni: apprlicazione penali

Commenti: Lo SLA non è stato rispettato, è necessaria l'applicazione delle penali previste dal contratto (il fornitore ha comunicato con soli 3 gg di anticipo la sostituzione di una risorsa)

IQ.13
Indicatore sintetico **avanzamento**
Indicatore sintetico **criticità:** ●
Azioni: nessuna

Commenti: Lo SLA è stato rispettato malgrado alcune criticità non siano state segnalate, senza comportare il raggiungimento del valore soglia

SLA CONTRATTUALI – TEMPLATE 2- BENCHMARK E ACTION PLAN

SLA di riferimento

SLA	Condizioni	Stato		
IQ04 – Inadeguatezza del personale proposto	• Numero di richieste di sostituzione • Trimestre precedente la rilevazione	2 Sostituzioni richieste	0 Valore soglia	● Fuori SLA

BENCHMARK - Altre PA

14% — *PA fruitrici dei servizi per cui lo SLA è stato violato*

28% — *PA fruitrici dei servizi che hanno mosso rilievi ai fornitori della gara DT*

42 Numero Servizi Attivati dale PA nell'ambito della gara DT

6,7 Soddisfazione media rilevata presso le PA fruitrici dei servizi

Evidenze del benchmark

- Le sostituzioni del personale richieste da altre PA testimoniano la difficoltà del fornitore nell'impiegare personale in possesso della necessaria professionalità
- Anche il numero di rilievi (afferenti a qualsiasi SLA) testimonia la generale difficoltà nell'erogazione dei servizi

Azioni da intraprendere

- Rafforzamento della metodologia di conduzione dei colloqui con le risorse proposte dal fornitore

ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI – TEMPLATE 1- OVERVIEW RISCHI

Strategico

Rischio di eventi che determinano revisioni degli indirizzi strategici di digitalizzazione

- **N. di rischi: 11**
- **Descrizione principali rischi:**
- **Risk scoring medio:** ●

Date critiche

Tecnico-Operativo

Rischio di eventi che pregiudicano l'efficace/efficiente conduzione operativa delle attività

- **N. di rischi: 32**
- **Descrizione principali rischi:**
- **Risk scoring medio:** ●

Date critiche

Esterno

Rischio di eventi che pregiudicano l'efficace/efficiente conduzione operativa delle attività

- **N. di rischi: 10**
- **Descrizione principali rischi:**
- **Risk scoring medio:** ●

Date critiche

ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI – TEMPLATE 2- REGISTRO DEI RISCHI

Attività	# RISCHI	Cluster rischio	Probabilità	Impatto	Grado di rischio	Stato rischio	Azioni di Mitigazione	Data prevista chiusura
Definizione fattori abilitanti ICT per la Mobilità Sostenibile	1. Modifiche normative regionale di settore	Esterno	Medio	Alto	Alto	Under Mitigation	• Monitoraggio continuo delle evoluzioni normative e simulazione impatti	10/09/0202
	2. Insufficienti competenze di dominio offerte dal GdL del fornitore	Organizzativo	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Richiesta di integrazione del GdL con Specialista di tematica	12/09/2020
Benchmarking con PA straniere	3. Difficoltà nel reperimento di informazioni complete	Organizzativo	Media	Medio Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Contatto con Centri di Ricerca universitari	20/09/2020
Ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative	4. Maturità delle soluzioni individuate rispetto al mercato	Strategico	Alta	Alto	Alto	Under Mitigation	• Partecipazione a demo/analisi POC predisposte dal fornitore	NA
	5. Dinamismo del mercato	Strategico	Alta	Alto	Medio Alto	Under Mitigation	• Individuazione di trend di medio lungo periodo	NA

11. C11-Proposta di deliverable per SAL di Programmi di Digital Transformation

I programmi di *DT*, analogamente alle restanti iniziative strategiche, si sviluppano in un **contesto multi-stakeholder**, caratterizzato dalla simultanea attivazione di più contratti esecutivi, ciascuno dei quali regola "verticalmente" ruoli, responsabilità, obiettivi, attività e deliverable, ma che possono innestarsi in un Programma unitario ed integrato. Alla luce di tale scenario risulta fondamentale il **ruolo assunto dal SAL** quale strumento per rappresentare efficacemente all'Amministrazione tutti gli elementi utili ad acquisire consapevolezza dell'effettivo stato del Programma e delle azioni necessarie per portarlo a termine con successo.

Il SAL rappresenta dunque **uno dei principali strumenti di "governo"** del programma con l'obiettivo di: ✓favorire la verifica di raggiungimento degli obiettivi del Programma e del rispetto delle relative milestone; ✓condividere i rischi potenzialmente impattanti e le criticità che ne derivano; ✓assegnare le ownership delle azioni necessarie per portare avanti il Programma; ✓condividere in corso d'opera le performance del programma.

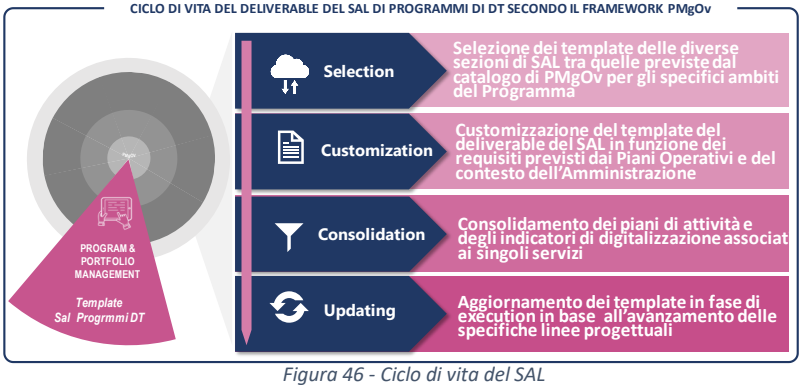


Figura 46 - Ciclo di vita del SAL

Dal punto di viste metodologico il deliverable del SAL cross ambito è il risultato dell'applicazione del framework metodologico PMgOv che, in tale ambito, consente di consolidare le esperienze del RTI nella progettazione e gestione di SAL in Programmi integrati di trasformazione digitale; il ciclo di vita del deliverable è articolato in 4 step che consentono progressivamente di selezionare i *template* più adeguati alle specificità degli ambiti coinvolti tra quelli presenti nel catalogo del PMgOv, personalizzarli successivamente con i contenuti dei piani operativi approvati dall'Amministrazione, "consolidare" i dati secondo una visione integrata di programma **ed aggiornarli in itinere** con gli elementi acquisiti nelle fasi di execution**.**

Il risultato è un deliverable connotato da:

- **specificità** in termini di capacità di cogliere tutti gli elementi caratterizzanti i singoli servizi attivabili
- **completezza** degli elementi informativi necessari a supportare efficacemente gli obiettivi di governo del programma
- **flessibilità,** garantita attraverso una struttura modulare articolata in sezioni in grado di assicurare un dettaglio informativo adeguato alle esigenze informative dei diversi livelli organizzativi coinvolti;
- **immediatezza** derivante dall'utilizzo di grafica e linguaggio funzionali a garantire un'efficace comunicazione;
- **comparabilità** con i precedenti SAL per comprendere rapidamente l'avanzamento del Programma
- **adattabilità,** intesa quale capacità di coniugare un approccio standardizzato specifico per i diversi ambiti e le diverse Amministrazioni con la possibilità di personalizzare i contenuti rispetto a specifiche esigenze di utilizzo.

Di seguito si illustrano nel dettaglio le **7 sezioni** in cui si articola il SAL descrivendone i principali contenuti ed alcune esemplificazioni:

1. La sezione **Overview,** tesa a fornire una panoramica del Programma DT con una vista di sintesi dell'avanzamento nel suo complesso e delle singole linee progettuali che lo compongono con i dati relativi agli scostamenti dei principali fattori critici di successo del Programma (tempi, costi, qualità della delivery, impatto sulla soddisfazione degli utenti finali interni/esterni); verranno utilizzati a tal fine Indici composti in grado di rappresentare in forma sintetica le diverse dinamiche, fornire informazioni sul rischio complessivo associato al programma e dare evidenza dell'impatto sugli indici di ciascuna linea progettuale all'interno del programma. Completano la sezione possibili soluzioni di *gap bridging* a supporto delle decisioni che la PA dovrà assumere per conseguire gli obiettivi del programma;
2. La sezione **Avanzamento** volta a rappresentare nel dettaglio la progressione di tutti gli aspetti tecnici ed economici del Programma. A tal fine la sezione contiene informazioni relative all'avanzamento delle attività del programma (sintesi dei cronoprogrammi previsti nell'ambito delle specifiche forniture coinvolte), alla progressione del piano di rilascio dei deliverable previsti ed all'esito delle verifiche di corretta esecuzione/collaudi, alle varianti intervenute rispetto al Piano operativo iniziale al fine di garantirne il tracciamento durante l'intero arco progettuale, all'avanzamento economico delle attività, con specifico riferimento all'importo dei singoli Contratti Esecutivi ed all'importo residuo del budget pianificato;
3. La sezione **KPI & SLA** permetterà il monitoraggio degli SLA contrattuali, la valutazione on-going del raggiungimento degli obiettivi del Programma (dando evidenza dello stato di raggiungimento) e degli indicatori di digitalizzazione relativi a ciascuno dei servizi attivati, fornendo, quando disponibili, i valori *ante* e *post* per ciascun indicatore, favorendo il controllo on-going del Programma;
4. La sezione **Risk** permetterà di aggiornare l'Amministrazione sui nuovi rischi individuati e sulla gestione di quelli relativi ai periodi precedenti. A tal fine verranno evidenziati: **a) rischi comuni**, rilevati per più di un servizio attivato, rappresentano fattori di rischio di carattere trasversale alle attività, quali a titolo esemplificativo, lo scarso livello di commitment di una direzione coinvolta o lo scarso coinvolgimento/collaborazione delle risorse dell'Amministrazione; **b) rischi specifici**, afferenti al singolo servizio attivato, sono individuati rispetto alle attività operative connesse all'esecuzione del servizio; **c) rischi da interdipendenza**, afferenti a due o più servizi attivati, rappresentano i fattori di rischio relativi alle interconnessioni/propedeuticità tra servizi eterogenei erogati da team o fornitori diversi (cfr § 7) Saranno inoltre illustrate le attività di valutazione, contenimento e gestione condotte nel periodo di rilevazione e saranno formulate proposte e analisi di scenario volte alla prevenzione, mitigazione e risoluzione degli elementi critici e di rischio emersi;
5. La sezione **Next steps** fornirà una vista sintetica e complessiva delle principali tematiche da sottoporre all'Amministrazione al fine di assumere decisioni e scelte di indirizzo, nonché anticipare le attività previste per il periodo di rilevazione successivo (*next steps*) da sottoporre a successiva verifica;
6. La sezione **Benchmarking** conterrà informazioni utili a informare l'Amministrazione in merito ad aspetti comparativi che consentono una più approfondita conoscenza e comprensione del Programma;
7. La sezione **Comunicazione,** con materiale informativo (infografiche) a supporto delle attività di comunicazione interna/esterna dell'Amministrazione con lo scopo di favorire l'accountability del Programma.

L'applicazione del framework PMgOv § 2 "Governo della fornitura" prevede di **adattare il SAL** in funzione:

- dello specifico livello di complessità dell'ambito e del contesto organizzativo del Programma adattando frequenza, formato e livello di customizzazione del deliverable previsti dal bundle di servizi di PMO (Basic, Smart, Premium, Advanced) associato al programma;
- della specificità dell'ambito di applicazione del servizio (cfr § 11.1);
- delle diverse tipologie di Amministrazione (cfr § 11.2)
- del livello di interazione con l'Amministrazione.

Si potranno avere SAL con specifiche viste in funzione dei livelli organizzativi dell'Amministrazione coinvolti e delle relative esigenze informative da soddisfare quali ad esempio: SAL di dettaglio riferiti alle singole linee progettuali in favore dei PM dell'Amministrazione o con vista per singola Area organizzativa; SAL con sintesi di programma e dettagli operativi per progetto da sottoporre al management e SAL strategici organizzati in forma ristretta con i vertici politici dell'Amministrazione per offrire una vista di alto livello sull'andamento quali-quantitativo del progetto.

Con riferimento alla **frequenza** si potranno avere **SAL** eseguiti con cadenza **mensile, SAL** trimestrali con la partecipazione dei vertici, **SAL on demand,** eseguiti su richiesta dell'Amministrazione attivabili sulla base di specifiche necessità; per i programmi più complessi l'Amministrazione potrà infine concordare la personalizzazione del deliverable su uno o più aspetti di interesse.

Per garantire il massimo livelo di flessibilità il RTI propone inoltre una pluralità di **strumenti** e **formati** di fruizione del SAL. Quali ad esempio: **SAL in formato .ppt e .pdf** da condividere attraverso strumenti di collaboration (ad es. MS *Teams*) o incontri in presenza, la consultazione dell'**App dedicata** (SAL App) accessibile dal PPD; il **Dynamic SAL**, uno strumento dinamico in grado di fornire le infografiche, navigabili ed esportabili, sugli stati di avanzamento dei progetti, garantendo il libero accesso alle informazioni durante tutta l'esecuzione del servizio e non solo nei meeting periodici; **il SAL Box**, un Repository dei deliverable di SAL prodotti durante il Programma di DT inspirato ai più evoluti principi di usabilità (*User Experience design & engineering*); l'organizzazione, per i programmi a maggiore complessità, di **SAL allargati** agli stakeholder, con la predisposizione di materiale ad hoc finalizzati alla condivisione delle attività condotte e dei risultati raggiunti.

	CORE	SMART	PREMIUM	ADVANCED
FREQUENZA				
SAL MENSILE	✓	✓	✓	✓
SAL STEERING	✓	✓	✓	✓
SAL ON-DEMAND	✓	✓	✓	✓
STRUMENTI E FORMATI				
MAILING	✓	✓	✓	✓
PPM + SAL APP	✓	✓	✓	✓
INCONTRI DA REMOTO	✓	✓	✓	✓
INCONTRI IN PRESENZA	✓	✓	✓	✓
SAL INTERATTIVI	✓	✓	✓	✓
CUSTOMIZZAZIONE	✓	✓	✓	✓

Figura 47 - Differenziazione del SAL

11.1. Le specificità dell'ambito di applicazione del servizio

La diversa combinazione dei servizi nell'ambito dei Lotti della gara di DT comporterà una **specifica configurazione dei deliverable impiegati nei SAL.** Ad eccezione delle sezioni "Overview" e "Punti aperti e prossimi passi", non soggette ad adeguamenti in quanto volte a fornire viste di alto livello sull'andamento del Programma, le restanti sezioni saranno caratterizzate da **contenuti informativi specifici** poiché correlati alle **specificità delle attività, dei deliverable, dei GdL, degli indicatori di digitalizzazione nonché delle modalità di remunerazione** previste per ogni servizio acquistato dall'Amministrazione, ovvero, nel caso della sezione "Comunicazione", in funzione (cfr § 11.2) della specifica tipologia di Amministrazione a cui si rivolge.

Si descrivono di seguito le sezioni del deliverable maggiormente impattate dalla specificità dell'ambito di applicazione del servizio ed alcuni template a titolo esemplificativo:

Con riferimento all'**Avanzamento del Programma**, il SAL verrà configurato in base alle caratteristiche peculiari dei servizi in ambito; a tal fine, in fase di customizzazione, il template verrà alimentato sulla base delle informazioni contenute all'interno dei Piani Operativi di ciascun Contratto Esecutivo e delle **WBS** specifiche per ciascun servizio. I particolare si procederà a:

- analizzare ed include nel piano le **specifiche macrofasi** (ad es. le macro-fasi "*assessment*" e "definizione" del servizio L1.S1), ed **attività** relative a ciascun servizio (set di attività minime integrate dalle eventuali attività aggiuntive definite nel PO)
- definire i **deliverable** oggetto di fornitura
- **associare** ai diversi livelli le **metriche per la misurazione dell'avanzamento** delle attività previste nell'ambito di ciascun servizio (ad esempio: n° strutture organizzative intervistate/previste, n° corsi di formazione erogati/previsto, ecc.) **ed il sistema di ponderazione** che permetterà di valutare l'effettivo avanzamento dei lavori al livello più granulare della WBS e, per successive aggregazioni, ai livelli gerarchici superiori, producendo un avanzamento a livello di attività, macrofase, servizio, fornitura e programma. Il deliverable verrà poi aggiornato in caso di modifiche al PO o se, nel corso della fornitura, l'Amministrazione decidesse di reiterare alcune fasi. La struttura del deliverable **verrà articolata in base a fattori specifici** quali, ad esempio, le iterazioni richieste della fase di disegno della Strategia Digitale e del Piano ICT (L1.S1 e L1.S2) con crescente livello di dettaglio del deliverable, il numero di processi oggetto di ridisegno (L2.S2) e le diverse modalità di erogazione previste con eventuale inclusione o meno delle attività di prototipazione e verifica di copertura funzionale e/o la specifica articolazione delle sessioni di formazione previste (L3.S2).

Introdotti i piani per singola linea progettuale verranno focalizzate le relazioni di interdipendenza e propedeuticità al fine di valutarne il potenziale impatto sul programma in fase di analisi del rischio. Di seguito alcune esemplificazioni di sezioni del SAL che ne evidenziano la capacità di adattarsi alle specifiche caratteristiche degli specifici ambiti):

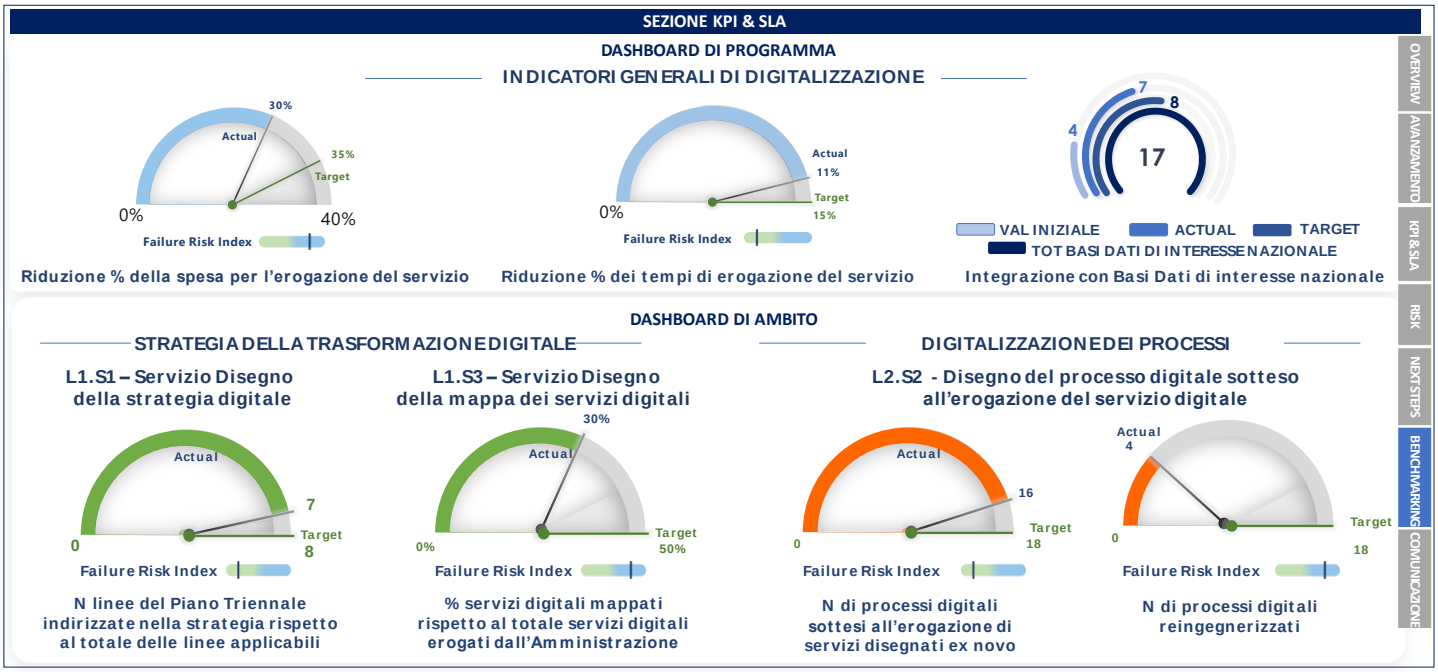


Figura 48 - Sezione KPI & SLA

SEZIONE BENCHMARKING

ANALISI DI BENCHMARKING

Comune di grandi dimensioni

Dati aggiornati al 31.05.2022

Indicatori di benchmark	UM	ACTUAL	MACROAREA GEOGRAFICA MIN	MACROAREA GEOGRAFICA MEDIANA	MACROAREA GEOGRAFICA MAX	CLUSTER ALTRI COMUNI DI GRANDI DIMENSIONI MIN	CLUSTER ALTRI COMUNI DI GRANDI DIMENSIONI MEDIANA	CLUSTER ALTRI COMUNI DI GRANDI DIMENSIONI MAX
Valore del programma	K€	6.700	1.200	3.400	9.000	3.400	6.400	9.000
Valore CE Lotto 1	K€	650	450	756	920	350	550	825
Valore CE Servizio *Strategia della trasformazione digitale*	K€	650	350	656	700	250	450	650
Valore CE Lotto 2	K€	6.050	3.300	5.400	9.000	4.400	8.400	8.700
Valore CE Servizio *Digitalizzazione dei processi*	K€	6.050	2.300	3.400	7.500	3.400	5.400	8.000
Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio	%	30%	20%	22%	29%	16%	19%	29%
Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio	%	11%	6%	8%	11%	4%	7%	11%
Integrazione con Basi Dati di interesse nazionale	N	7	4	5	6	3	6	8
N linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili	N	7	2	4	6	1	4	7
% servizi digitali mappati rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione	%	30%	22%	28%	32%	15%	26%	32%
N di processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo	N	16	3	12	17	6	11	18
N di processi digitali reingegnerizzati	N	4	2	3	4	4	2	5

OVERVIEW | AVANZAMENTO | KPI & SLA | RISK | NEXT STEPS | BENCHMARKING | COMUNICAZIONE

Figura 49 - Sezione Benchmarking

11.2. Adattamento del deliverable rispetto all'utilizzo presso diverse tipologie di Amministrazioni

Il presente AQ è rivolto ad una platea di PA caratterizzate da elevata eterogeneità funzionale, dimensionale e organizzativa. In tale ottica, anche il deliverable per il SAL che il RTI propone, **modulare** e **customizzabile**, intende rispondere alle esigenze di impiego da parte delle diverse tipologie di Amministrazioni potenzialmente coinvolte. Pertanto, il RTI ha previsto uno "spazio di adattamento del SAL" che consente la sua configurazione in funzione di due dimensioni di complessità:

- **Complessità organizzativa/istituzionale**: questa dimensione ricomprende gli aspetti che attengono alla tipologia e alla dimensione della PA cliente, nonché la quantità e natura delle funzioni che essa esercita, anche in riferimento alla tassonomia AgID;
- **Complessità comunicativa**: questa dimensione ricomprende gli aspetti che attengono alla tipologia di fruitori cui il SAL è rivolto, al loro ruolo in seno alla PA e alle informazioni di cui necessitano.

La matrice riportata in figura rappresenta, attraverso alcuni esempi concreti, la declinazione del concetto di adattabilità nei diversi contesti in cui il SAL deve esse impiegato. La **prima forma** di **adattamento** alle diverse tipologie di PA è legata alle **sezioni** che compongono il SAL, descritte nel par. precedente: non tutte sono necessarie per la più efficiente strutturazione del deliverable, che invece le include o esclude a seconda del grado delle due dimensioni di complessità.

La **seconda forma** di **adattamento** riguarda la **tipologia di contenuti** all'interno delle sezioni del SAL: la singola sezione si struttura in modo diverso a seconda dei casi, ad esempio offrendo un diverso livello di dettaglio e di approfondimento. La **terza forma** di **adattamento** riguarda la **modalità di rappresentazione**, che può sfruttare le diverse forme di schematizzazione/ fruizione: cruscottistica, testuale, etc.

Figura 50 - Adattamento del SAL alla tipologia di Amministrazione

12. C12-Gestione progetti cross ambito

12.1. Capacità di gestione di progetti con linee di attività afferenti alla gara DT e ad altre iniziative strategiche

Il PMO cross ambito ha l'obiettivo di supportare il governo di iniziative **eterogenee** per **contenuti** e **fornitori**, ma finalizzate a traguardare i medesimi obiettivi di transizione al digitale. Questa concorrenza di attori, processi e attività determina la proliferazione di comunicazioni, mancata allocazione di responsabilità operative, vincoli di propedeuticità non assicurati e difficoltà nel rispetto di tempi e costi. Per orchestrare nel modo più corretto l'ampio ventaglio di metodologie, tecniche, strumenti e competenze richieste dai progetti di PMO cross ambito, il RTI impiegherà il già menzionato framework **PMgOv**, associando allo stesso un'accorta selezione del GdI e un ventaglio di azioni da svolgere all'avvio del servizio. Il RTI, sulla base dell'approccio metodologico descritto nel successivo § 12.2, progetterà le azioni nella fase di Incubazione, per realizzarle poi in quella di Avvio.

Le azioni (Figura 51) hanno una **natura ed un taglio molto concreti**, per anticipare esigenze tipiche di Progetti cross ambito. **Per garantire la capacità di gestione simultanea di linee afferenti a più iniziative** è indispensabile la **disponibilità** delle **competenze più appropriate** nell'ambito del **GdL**. Nelle attività di PMO risulta vincente la capacità di offrire piena copertura funzionale, tematica e tecnologica alle iniziative. In progettualità così complesse è infatti necessario che il GdL di **PMO entri "verticalmente" nelle tematiche organizzative, funzionali e tecnologiche**, adottando approcci e strumenti propri di altre classi di servizio (es. demand management, service management, governo dell'*enterprise architecture*, ecc..). Ciò si rende necessario per **risolvere i tanti aspetti di dettaglio** che **ostacolano, rallentano o impediscono il regolare svolgimento del piano di lavoro**. Ad esempio, nel caso di Amministrazioni che abbiano attivato un **servizio di digitalizzazione dei processi dal Lotto 2 della gara DT congiuntamente al servizio di sviluppo di applicativi in cloud**, la mancata comprensione di un requisito di dettaglio interrompe il ciclo di sviluppo, precludendo il rispetto del piano di digitalizzazione di quel processo. In questo contesto, il GdL del RTI userà tecniche e metodologie di analisi dei requisiti per

offrire una propria soluzione interpretativa di concerto con l'Amministrazione, facilitando il cantiere di sviluppo. Per far sì che il GdL del RTI sia in grado di esprimere un tale **valore aggiunto**, verrà utilizzato il già citato **Resource Management Tool** che consente di individuare i **professionisti** che abbiano già svolto attività di **PMO su progettualità affini** a quelle oggetto delle diverse linee di intervento dei progetti cross ambito (es. governance di progetti di digitalizzazione processi, di migrazione al cloud, di sviluppo applicativo in cloud, di data management, ecc..), nonché in possesso di **conoscenze verticali** in merito agli **ambiti ed ecosistemi del Piano Triennale** (es. finanza pubblica). Nell'affrontare tematiche estremamente complesse (es. PMO cross ambito che include un progetto Big Data basato su una soluzione SW "di nicchia") il GdL potrà sempre contare sui Centri di Competenza interni alle aziende del RTI, con cui attivare un confronto mirato all'acquisizione di elementi puntuali (es. tempistiche medie di implementazione di soluzioni personalizzate sul software Big Data di cui al precedente esempio, per verifica del piano presentato dal fornitore implementativo). La combinazione delle metodologie e degli strumenti del PMgOv, delle azioni di impostazione iniziale, delle logiche di selezione dei componenti del gruppo di lavoro e del framework metodologico complessivo garantisce alle Amministrazioni un supporto di PMO cross ambito: ✓**Concreto**, perché teso alla risoluzione di problematiche reali anche se apparentemente secondarie, ma in grado di impattare negativamente sull'andamento del Programma, e capace di coprire le linee di intervento dal punto di vista tematico, funzionale e tecnologico, grazie all'impiego di tecniche e strumenti di altre classi di fornitura; ✓**Aderente al contesto,** perché **ritagliato sulle specificità del singolo Programma**, indirizzandone le peculiarità in modo mirato, senza dimenticare che anche Programmi apparentemente più semplici risentono di vincoli endogeni ed esogeni alle forniture che ne mettono a repentaglio l'efficace svolgimento.

	Azione del RTI all'avvio del servizio	Valore aggiunto nella capacità di gestione di progetti cross ambito
1	Impostazione puntuale dei perimetri di riferimento delle linee di attività	È fondamentale che i confini delle singole attività siano identificati chiaramente in modo da **evitare colli di bottiglia e zone grigie che determinano ritardi nello svolgimento dei singoli piani di lavoro**. Nell'esperienza del RTI, i progetti cross ambito sono caratterizzati da punti di contatto tra le attività in carico ai vari fornitori, nonché da aree non precisamente assegnate alle responsabilità dell'uno o dell'altro. Solo attraverso una minuziosa analisi di processo all'avvio del servizio di PMO è possibile evitare che tali elementi emergano durante il ciclo di vita progettuale, rallentandolo.
2	Chiara identificazione delle dipendenze tra le attività afferenti alle varie linee progettuali	L'analisi delle dipendenze è cruciale per l'efficace gestione dei programmi cross ambito. Solo avendo chiare le **propedeuticità ed i vincoli esogeni**, possono essere creati e gestiti piani efficaci di mitigazione dei rischi, come la "Matrice di simulazione impatti e gestione rischi" di cui al par. 9.3. Le iniziative di cui al Lotti 1 della gara Digital Transformation, ad esempio, generano rilevanti impatti sulle altre, ed una posticipazione delle date di consegna di un deliverable può determinare slittamenti degli altri piani di lavoro, con conseguente manleva di responsabilità a loro carico e inapplicabilità di SLA e penali.
3	Definizione di un glossario comune a tutti gli attori coinvolti nei programmi	Il RTI intende definire, congiuntamente agli attori coinvolti, un **glossario** ed una **tassonomia di concetti e informazioni** che eviti i fraintendimenti e incomprensioni. Va da sé che tale glossario integra e non sovrascrive quanto già definito nella documentazione e nella contrattualistica delle Iniziative Strategiche.
4	Chiara definizione dei meccanismi di comunicazione tra i diversi attori coinvolti nelle iniziative	Il PMO si incaricherà di impostare aspetti di comunicazione quali tempistiche/cadenza, liste di distribuzione, struttura dei documenti, canali adottati, procedure di gestione delle escalation entro i primi 15 giorni lavorativi dall'avvio della fornitura, coinvolgendo i referenti dei vari servizi. **L'Amministrazione potrà così contare su quadro certo e stabile di procedure e strumenti per la gestione dei progetti, capace di evitare disallineamenti, fraintendimenti e inutili ripetizioni di attività.**
5	Riconduzione ad uno strumento di monitoraggio unitario dei programmi	Il RTI predisporrà, entro 15 giorni solari dall'avvio della fornitura, uno **strumento di monitoraggio integrato dei programmi**, coerente con quanto descritto nei relativi paragrafi della presente offerta. Qualora l'Amministrazione abbia attivato i servizi di PMO relativi alle singole linee di attività, ne recepirà i deliverable trasferendone i contenuti nello strumento unitario, al fine di garantire controllo e risk management integrati, come richiesto dalla documentazione di gara.
6	Modellazione integrata dei rischi e delle criticità di programma	Come previsto per i livelli di servizio premium e advanced, sarà elaborate la "Matrice di simulazione impatti e gestione rischi" che permetterà la modellazione degli scenari di rischio gravanti sul programma, **preventivandone gli impatti e consentendo la definizione delle azioni di mitigazione**. Il RTI acquisirà le analisi dei rischi realizzate dai fornitori ed eventualmente dai servizi di PMO delle singole iniziative, riportandole nella propria Matrice e offrendo così all'Amministrazione una vista integrata.

Figura 51 - Valore aggiunto nella capacità di gestione dei Progetti cross ambito

12.2. Metodologie o soluzioni organizzative o strumentali atte a ottimizzare il servizio di PMO cross ambito

12.2.1. Metodologie atte a ottimizzare il servizio di PMO cross ambito

Il RTI suggerisce tre proposte metodologiche per l'ottimizzazione del servizio di PMO cross ambito: 1) incremento del numero di fasi del PMO; 2) impiego di competenze di PMO verticali per progettualità peculiari; 3) ibridazione del modello di PMO inglobando metodologie e strumenti di altre linee di servizio. Il **framework PMgOv** aggiunge **ulteriori tre fasi** a quelle **tradizionalmente dedicate alla governance** di un progetto:

- **Incubazione:** si realizza prima della fase di avvio del progetto per raccogliere informazioni utili ad assicurare l'adeguata integrazione progettuale tra le forniture cross ambito interessate, progettando le azioni da realizzare all'**Avvio del progetto**;
- **Integrazione servizi cross ambito:** si realizza trasversalmente durante tutto il ciclo di vita dei progetti, al fine di assicurare l'applicazione di logiche di controllo integrato tra le linee di attività, garantendo una vista di insieme all'Amministrazione e dando modo alla stessa di gestire gli impatti degli eventi (es. ritardo nella consegna del Piano strategico ICT, che non consente di spendere nell'anno le somme destinate all'attuazione di una o più iniziative attraverso la gara strategica DM, con conseguente rischio di perdita dei finanziamenti);
- **Valutazione post-progetto**: è dedicata agli sforzi necessari per mantenere e perfezionare nel tempo i benefici dei progetti cross ambito, garantendo l'applicazione delle lezioni apprese ai progetti futuri.

Figura 52 - Metodologia di ottimizzazione del servizio di PMO cross ambito

Classi di attività	Metodologia
Business Analysis	• Business Process Management Framework • Analisi impatto IT della normativa
Demand Management	• Release Management Framework • Requirements Management Framework • Software quality assurance suite
Service Management	• BIP Service Management Maturity Model
Governo della Enterprise Architecture	• BIP IT Portfolio Governance • Enterprise Architecture governance su framework TOGAF

Figura 53 - Attività e Metodologie

Nell'ambito di **progettualità complesse** e di **lungo periodo** è possibile che si renda necessario l'impiego dei **più recenti paradigmi di PM, tutti inglobati** nel framework **PMgOv,** capaci di favorire l'**ottimizzazione** rispetto all'**adattabilità** del contesto di riferimento (es. adozione di modelli a cascata o basati sulla prototipazione, Sviluppo ad Applicazione Rapida, Evoluzione incrementale) e che allo stesso tempo supportano il **cambiamento** durante il **processo di sviluppo** (es. sviluppo di software adattivo – ASD, Programmazione Estrema – XP, Agile e SCRUM). L'approccio metodologico proposto dal RTI, inoltre, parte dal presupposto che le attività di Project Management, nell'ambito di iniziative complesse cross ambito, debbano essere corroborate e rafforzate da tecniche e strumenti proprie di altre classi di attività, come il **demand management,** la **business analysis,** il **service management** e il **governo dell'*enterprise architecture***.

Le numerose esperienze svolte dal RTI in questo ambito, suggeriscono che le metodologie e gli strumenti di PPM "tradizionali", se opportunamente integrati, garantiscano ancor di più il raggiungimento dei più elevati standard qualitativi sia per il servizio di PMO che per i servizi implementativi. La Figura 54

	Metodologia	Benefici	Indicatori
1	Aggiunta di ulteriori fasi al ciclo di governance	Capacità di **indirizzare ex ante** le **esigenze** di **integrazione** dei **servizi** e **rafforzamento** del **governo integrato in itinere**.	✓ Numerosità degli aspetti di integrazione indirizzati ex ante ✓ Numerosità degli aspetti di integrazione rilevati in itinere
2	Paradigmi di PMO verticale	Garanzia di **efficacia** del **PMO** anche in contesti progettuali che utilizzano **metodologie di sviluppo «di nicchia»**.	✓ Numerosità degli elementi gestiti attraverso le tecniche di PMO verticale
3	Ibridazione con altre linee di servizio	Capacità di **intervenire in modo mirato e concreto** nei progetti, indicando soluzioni con effetti tangibili	✓ Numerosità delle criticità progettuali risolte dal RTI utilizzando metodologie e strumenti di altre linee di servizio

Figura 54 – Soluzioni metodologiche per l'ottimizzazione del PMO cross ambito

presenta le metodologie delle altre classi di attività che il RTI ritiene impiegabili per ottimizzare il servizio di PMO cross ambito (congiuntamente al framework PMgOv), rendendolo: ✓**Concreto,** perché capace di indirizzare preventivamente le aree critiche e in grado di garantire il mantenimento nel tempo dei risultati conseguiti; ✓**Aderente al contesto,** perché utilizza le metodologie più appropriate per iniziative frutto di un mix di più linee di attività, partendo da un'attenta disamina delle loro peculiarità e dall'esperienza acquisita dal RTI.

12.2.2. Soluzioni organizzative atte a ottimizzare il servizio di PMO cross ambito

Con riferimento alle soluzioni organizzative, il modello proposto integra al proprio interno il **"Comitato di indirizzo cross ambito"** (cfr § 2) funzionale ad indirizzare e governare in maniera integrata i servizi previsti nei progetti cross ambito. Tale organo **affianca e non sostituisce** gli altri meccanismi di indirizzo, coordinamento e controllo previsti dalle iniziative strategiche e vede la partecipazione degli **stakeholder progettuali di tutte le linee di attività** nell'ottica della piena circolazione delle informazioni. Il funzionamento del Comitato, previa condivisione in fase di incubazione, segue le linee guida indicati in tabella.

SOLUZIONI ORGANIZZATIVE PER L'OTTIMIZZAZIONE DEL PMO CROSS AMBITO: IL *COMITATO DI INDIRIZZO CROSS AMBITO*

Composizione	Frequenza delle riunioni	Argomenti di discussione	Strumenti a supporto	Modalità di convocazione
✓ RUAC ✓ DEC/RUP ✓ Responsabili transizione digitale ✓ Responsabili delle funzioni dell'ente coinvolte nei progetti ✓ Fornitori	✓ Mensile (ordinaria) ✓ Su richiesta dell'amministrazione ✓ Su richiesta di una delle parti ✓ In coincidenza con momenti rilevanti della vita dei progetti (es. milestone finale di un progetto)	✓ Excursus sullo stato di avanzamento dei vari progetti ✓ Problematiche operative oggetto di escalation ✓ Elementi esogeni che impattino sui progetti (es. modifiche normative)	✓ Creazione di area dedicata su strumento di collaborazione del PMO ✓ L'ordine del giorno e la documentazione oggetto di discussione saranno resi disponibili in anticipo sull'area	✓ Formale a mezzo PEC per le riunioni sia ordinarie sia straordinarie ✓ La convocazione sarà diramata dal RTI o dall'Amministrazione

Figura 55 – Funzionamento del Comitato di indirizzo cross ambito

Il Comitato costituisce un **livello di *escalation,*** in quanto risulta funzionale alla gestione delle problematiche/rischi/criticità cross ambito che non possono essere ricomposte al livello operativo. Si propone infine la creazione di una funzione di **"Service Broker",** che fungerà da interfaccia primaria e da collettore delle istanze ed esigenze relative a ciascuna delle linee di attività. Ciò abiliterà l'immediata presa in carico delle esigenze e una loro più tempestiva risoluzione (es. il fornitore di un Lotto ha necessità di un'informazione da parte del fornitore di un altro Lotto, relativa ad un documento ancora in bozza). Il Service Broker opererà in raccordo anche coi fornitori dei servizi di PMO "verticale" eventualmente attivati, secondo le logiche di comunicazione e interazione stabilite nella fase di incubazione del progetto. L'inserimento del Service Broker darà beneficio all'Amministrazione, che avrà a disposizione un **Single Point of Access (SPOC)** alle informazioni e alle attività, riferimento primario per tutte le esigenze quotidiane. Tale figura sarà anche incaricata di censire tutti gli elementi emersi attraverso un apposito **tool di tracciatura**, che consentirà di ricostruire i flussi di lavoro, agevolando la risoluzione delle criticità. Il servizio di PMO cross ambito risulterà in tal modo più: ✓**Concreto**, perché in grado di intercettare e risolvere le problematiche quotidiane attraverso il Service Manager, sgravando l'Amministrazione da passaggi comunicativi lunghi e incerti e indirizzando formalmente le questioni oggetto di escalation attraverso un organo ad hoc; ✓**Aderente al contesto**, perché in linea con le specificità di progetti multi-stakeholder interno e multi-fornitore.

	Soluzione organizzativa	Benefici	Indicatori
1	Comitato di Indirizzo	Capacità di **mantenere la visione d'insieme** del programma cross ambito evitando disallineamenti tra i vari attori coinvolti	✓ Numerosità delle richieste di convocazione ✓ Numerosità degli elementi di comune interesse trattati dal Comitato nel corso del programma
2	Service Broker	Capacità di **accelerare i processi di condivisione** delle informazioni e di **gestione delle comunicazioni**	✓ Gradimento espresso dai fornitori delle linee progettuali ✓ Numerosità degli elementi tracciati nell'apposito strumento

Figura 56 - Soluzioni organizzative per l'ottimizzazione del PMO cross ambito

12.2.3. Soluzioni strumentali atte a ottimizzare il servizio di PMO cross ambito

Il RTI intende adottare, in aggiunta agli strumenti tipicamente impiegati nei servizi di PMO e descritti in varie parti della presente offerta, tra cui il PPM, alcune soluzioni in grado di creare ulteriore valore per l'Amministrazione. Gli strumenti proposti dal RTI creano valore per le Amministrazioni che fruiscono dei servizi di PMO cross ambito, perché aiutano a ottimizzare i processi e la qualità della delivery progettuale delle linee di azione, attraverso il continuo aggiornamento delle informazioni rilevanti e l'incentivo alla loro circolazione tra gli attori. Le soluzioni strumentali risultano: ✓**Concrete,** perché rispondono ad esigenze frequentemente emergenti in progetti cross ambito; ✓**Aderenti al contesto,** perché adattabili alle caratteristiche puntuali della PA contraente e del progetto cross ambito.

	Strumento	Descrizione	Benefici	Indicatori
1	Matrice di tracciabilità degli obiettivi	La matrice di tracciabilità degli obiettivi è **predisposta dal RTI in fase di Incubazione**, a partire dai documenti progettuali (es. Progetti Operativi, Contratti Esecutivi, etc..), da altri atti di pianificazione, nonché raccolti dagli stakeholder interni all'Amministrazione.	Capacità di **raccordare l'andamento dei progetti** cross ambito con un quadro più generale di aspettative e obiettivi dell'Amministrazione.	✓ Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione
2	Questionario mensile	Con cadenza mensile saranno sottoposti **questionari** informativi **ai referenti dell**'Amministrazione e **ai fornitori**, (inclusi quelli di PMO) su aspetti realizzativi della fornitura, elementi critici individuati, aree di ottimizzazione, etc.	Capacità di **acquisire informazioni in maniera strutturata** da tutti gli attori impegnati nei progetti cross ambito, attuando le conseguenti misure migliorative	✓ Numero di azioni migliorative intraprese su impulso dei questionari ✓ Incremento della soddisfazione dei referenti interni dell'ente rispetto alle linee di attività
3	Matrice di simulazione degli scenari	Lo strumento consentirà alle amministrazioni di **effettuare simulazioni e scenari** rispetto al verificarsi dei rischi. Lo strumento include un modulo capace di generare scenari "what-if" a beneficio dell'amministrazione.	L'amministrazione sarà messa nelle condizioni di **assumere decisioni informate e consapevoli** in merito alle azioni di mitigazione dei rischi.	✓ N.° di azioni intraprese sulla base degli scenari di simulazione disegnati
4	Workshop di disseminazione dei contenuti delle varie linee di attività	Il workshop sarà dedicato alle singole linee di attività, con l'obiettivo di **agevolare la conoscenza approfondita dei contenuti da parte degli altri GdL**, nell'ottica del continuous improvement dei cantieri progettuali.	Creare **consapevolezza delle rispettive attività tra i componenti dei vari gruppi di lavoro**, per migliorare le attività progettuali (es. i gruppi di lavoro di una fornitura DM beneficia di una miglior conoscenza del lavoro in corso sul Piano Strategico ICT).	✓ N.° di risorse partecipanti ai workshop ✓ N.° di modifiche ai piani di lavoro e / o delle ottimizzazioni progettuali che derivano da partecipazione al workshop

Figura 57 - Strumenti per l'ottimizzazione del servizio di PMO cross ambito

12.3. Modalità di coordinamento di PMO tecnici e soluzioni/strumenti per dare evidenza dell'efficacia dell'attività di PMO cross ambito

L'organizzazione per la gestione dei Progetti cross ambito mira a stabilizzare la "meccanica" delle interazioni tra gli attori coinvolti. In questo senso è fondamentale individuare le logiche di coordinamento e scambio informativo con i fornitori "verticali" di servizi di PMO, anche per evitare il rischio di ridondanze e sovrapposizioni nello svolgimento delle attività, che rischiano di produrre un **incremento** di **costi economici** a carico dell'Amministrazione. Tale sovrapposizioni rischiano inoltre di generare un **aggravio** di **oneri "nascosti"** per l'Amministrazione (richieste di informazioni già fornite ad un soggetto, partecipazione a riunioni, ecc.) oltre che la **disomogeneità** nella **presentazione** e nell'**interpretazione** delle **informazioni**.

Il PMO cross ambito, quindi, per rispettare il suo mandato, deve acquisire gli **elementi caratterizzanti dell'avanzamento** dai PMO delle iniziative strategiche (qualora attivati) o dai PM interni all'Amministrazione, senza intraprenderne l'analisi puntuale, ma **esaminandoli in combinato disposto** con i restanti elementi che compongono il progetto cross ambito. L'organo progettuale deputato alla discussione formale degli elementi rilevanti ai fini del coordinamento è il **"Comitato di indirizzo cross ambito".**

L'interazione operativa con i PMO tecnici è affidata al **Service Broker** il quale dialogherà in modo costante ed efficace con le sue interfacce, accorciando la catena informativa. Inoltre, al fine di dare evidenza all'Amministrazione dell'efficacia dell'attività di PMO, il RTI metterà a disposizione strumenti dedicati al monitoraggio e al controllo degli elementi caratterizzanti il Programma cross ambito (Figura 58). Le soluzioni e gli strumenti descritti nel presente paragrafo rendono il servizio di PMO cross ambito: ✓**Concreto,** perché improntato ad un taglio fortemente operativo che parte dalla conoscenza delle interazioni necessarie con i team di PMO tecnici e dai "confini" dell'attività di gestione e coordinamento da essi svolta; ✓**Aderente al contesto,** perché indirizza con precisione i punti di criticità, preventivamente individuati, dei progetti cross in ambito ICT, con particolare riferimento alle specificità delle gare strategiche.

Elemento	Modalita' di intervento	Soluzione/strumenti
1 SLA Management	Il PMO cross ambito deve **verificare l'applicabilità degli SLA contrattuali** delle varie forniture nel più ampio quadro del progetto cross ambito. Nel caso in cui ci siano dipendenze tra i vari servizi, **il ritardo nell'attività svolta da un fornitore può manlevarne un altro**, agendo come **causa di giustificazione per il mancato rispetto di uno SLA**. Il PMO prenderà quindi in considerazione la **"catena" degli SLA contrattuali** dei vari fornitori, interpretando i vari elementi contrattuali alla luce delle potenziali deroghe, eccezioni, etc.	Reportistica SLA
2 Progr. economico-finanziaria	Il PMO cross ambito è l'attore in grado di aiutare l'amministrazione ad analizzare l'**andamento del progetto dal punto di vista economico-finanziario**. Il **PMO economico della singola iniziativa** è svolto dal fornitore incaricato ma i dati devono essere elaborati **congiuntamente**, anche alla luce del monitoraggio integrato degli SLA e soprattutto del piano di lavoro complessivo. il PMO **cross ambito** è in grado di fornire all'amministrazione l'analisi completa degli impatti derivanti dal concreto andamento delle attività progettuali, ad esempio in termini di **somme non spese nell'anno per cui erano state inizialmente pianificate**, necessità di riaccertamenti, **spesa su interventi cofinanziati dai fondi strutturali**, ect..)	Dashboard di avanz. Ec. programma
3 Risk Management integrato	È fondamentale che i **confini delle singole attività siano identificati chiaramente** in modo da evitare colli di bottiglia e zone grigie che determinano ritardi nello svolgimento dei singoli piani di lavoro. Nell'esperienza del RTI, i progetti cross ambito sono caratterizzati da punti di contatto tra vari fornitori ed aree non puntualmente assegnate. Solo attraverso una **minuziosa analisi di processo all'avvio del servizio di PMO è possibile evitare che tali elementi emergano durante il ciclo di vita progettuale, rallentandolo.**	Matrice simulazione impatti e gestione rischi

Figura 58 - Strumenti per il monitoraggio ed il controllo degli elementi caratterizzanti il Programma

13. C13-Risk management e gestione criticità di progetti cross ambito - approccio

Dal punto di vista della gestione dei rischi e delle Criticità i **Progetti Cross Ambito** sono caratterizzati da una serie di elementi chiave distintivi, quali: ✓**numerosità** e peculiarità degli **stakeholders** coinvolti; ✓possibile presenza di **PMO verticali** attivati nell'ambito delle altre iniziative strategiche; ✓**eterogeneità** dei domini tecnologici e applicativi da presidiare. Alla luce di tali elementi, il RTI ha identificato **due macro-categorie** di rischi e criticità:

A. **Rischi e criticità** legati alle interdipendenze all'interno dei progetti Cross Ambito tra servizi afferenti alle diverse iniziative strategiche

B. **Rischi e criticità** legati a ciascuno dei progetti verticali che compongono il Progetto Crosso Ambito

L'approccio **RI²MA**, parte integrante del PMgOv e già descritto dettagliatamente (cfr § 6), consente di assicurare una corretta e tempestiva gestione dei rischi e criticità citate. In particolare, rispetto alla gestione dei **rischi**, il RI²MA, prevede le seguenti fasi:

Risk Management Setting (RMS)**:** all'avvio del CE, il RTI imposterà i processi di risk & issue management da eseguire lungo il corso della fornitura, al fine di assicurare un **approccio omogeneo alla gestione di rischi e criticità** all'interno del Progetto Cross Ambito. È in questa fase che verrà popolata la "Matrice simulazione impatti e gestione rischi" (cfr § 12.3). Nello specifico, qualora siano stati attivati PMO verticali, si prevede di interfacciarsi con essi al fine di omogeneizzare metodologie, processi operativi e tempistiche (in particolare, per la gestione di flussi informativi legati alla gestione di rischi e criticità); in assenza di PMO verticali, ci si interfaccerà direttamente con i fornitori di servizi implementativi, per veicolare le modalità di gestione di rischi e criticità concordate con l'Amministrazione richiedente. Inoltre, si procederà all'impostazione ed alla customizzazione degli strumenti di Risk Management previsti dal PMgOv, tra cui il **Catalogo dei rischi** (cfr § 6.1), che prevede una sezione dedicata ai rischi tipici che caratterizzano i servizi afferenti alle altre iniziative strategiche. Sempre nel corso della fase di RMS, si procederà con la definizione dei template delle **Schede di Rischio specifiche** Progetti Cross Ambito.

Identificazione, valutazione e graduazione del rischio: fermo restando strumenti e metodi previsti dal RI²MA già precedentemente descritto (cfr § 6.2.1), con specifico riferimento ai Progetti Cross Ambito, il GdL procederà all'identificazione dei rischi garantendo un approccio sempre proattivo. In tal senso l'analisi prevede l'identificazione dei rischi di ciascuna iniziativa strategica basandosi sull'esperienza del RTI negli ambiti cloud, sviluppo applicativo e data management, apportata dalla presenza di System Integrator nel RTI e da specifici Centri di Competenza interni. Inoltre, l'organizzazione del RTI prevede un ruolo dedicato alla centralizzazione delle informazioni inerenti ai rischi provenienti da tutti gli stakeholder coinvolti, rappresentato dal **Service Broker** (cfr § 13.1). Di seguito, a titolo esemplificativo, sono stati identificati alcuni specifici rischi (in coerenza con il "Kit di Abilitazione al Cloud" redatto da AgID e Team Digitale), riconducibili alle due macro-categorie sopra citate, relativi ad un Progetto Cross Ambito che prevede un processo di migrazione al Cloud così articolato: ✓definizione della Strategia digitale e del Piano strategico ICT (Digital Transformation); ✓definizione della strategia di migrazione (servizi di supporto dell'iniziativa Public Cloud); ✓implementazione della migrazione (servizi tecnologici dell'iniziativa Public Cloud per Re-hosting e Re-purchase, servizi applicativi dell'iniziativa SA in ottica Cloud per Re-engineering, Re-architect e Re-platforming). Si segnala che tale caso concreto è richiamato anche all'interno del capitolo 16.

ESEMPI DI RISCHI PRELIMINARMENTE IDENTIFICATI			
A. RISCHI DI INTERDIPENDENZA TRA I SERVIZI DELLE DIVERSE INIZIATIVE STRATEGICHE		**B. RISCHI LEGATI AD OGNI PROGETTO VERTICALE**	
A.1	Incoerenza tra i cronoprogrammi dei servizi che compongono il Progetto Cross ambito	B.1	Lock-in con il cloud service provider (in caso di strategia di re-purchase)
A.2	Propedeuticità tra le attività previste per i diversi servizi (es. Ritardi nella strategia di migrazione possono determinare rallentamenti nell'avvio della fase di implementazione)	B.2	Sovradimensionamento della infrastruttura rispetto all'utilizzo abituale (in caso di migrazione attraverso re-host)
A.3	Eterogenee modalità di misurazione e monitoraggio degli indicatori di digitalizzazione relativi a fenomeni analoghi (es. andamento dei costi, ecc.)	B.3	Aumento del rischio di instabilità degli applicativi a causa di problemi di intregrazione delle nuove piattaforme con i sistemi esistenti (in caso di migrazione con re-platform/re-architect)
A.4	Risultanze delle analisi costi-benefici (Gara Public Cloud L4.S3.1) non pienamente compatibili con gli obiettivi predefiniti dalla Strategia Digitale (gara DT L1.S1.)	B.4	Rischi di continuity dei servizi business critical connessi alla migrazione dei dati effettuata con l'ausilio di servizi tecnologici

Figura 59 - Esempi di rischi preliminarmente identificati

I rischi identificati saranno successivamente valutati e graduati secondo la metodologia delineata al par. 6.2.2 e ricorrendo a razionali di valutazione specifici rispetto alle peculiarità proprie dei Progetti Cross Ambiti. A titolo esemplificativo, il razionale di valutazione del rischio A.4, descritto in tabella, è rappresentato dal livello di accuratezza dell'analisi di fattibilità tecnica ed economica effettuata in sede di definizione della Strategia Digitale.

Mitigazione e monitoraggio del Rischio: al fine di individuare le azioni di mitigazioni più efficaci, il RTI potrà ricorrere a: ✓competenze altamente specialistiche sui domini tecnologici/applicativi messe a disposizione da professionisti del GdL (cfr § 2.2) e dalla possibilità di attivazione di Centri di Competenza e PMI/Start up innovative (cfr § 3); ✓soluzioni organizzative ad-hoc quali, la presenza del Comitato di indirizzo Progetti Cross Ambito (cfr. 12), che presidia il monitoraggio dell'implementazione delle azioni di mitigazione più rilevanti.

Al fine di agevolare la comprensione dall'approccio RI²MA applicato a Progetti Cross Ambito, di seguito si riporta, a titolo esemplificativo, un caso concreto relativo alla gestione dei rischi di interdipendenza tra servizi di diverse iniziative strategiche.

ESEMPIO DI GESTIONE RISCHI DI INTERDIPENDENZA TRA I SERVIZI DELLE DIVERSE INIZIATIVE STRATEGICHE			
RISCHIO	**IDENTIFICAZIONE**	**VALUTAZIONE E GRADUAZIONE**	**MITIGAZIONE E MONITORAGGIO**
Risultanze delle analisi costi-benefici (Gara Public Cloud L6.S3.1) non conferma pienamente la fattibilità degli obiettivi predefiniti dalla Strategia Digitale (Gara DT L1.S1)	All'avvio del Progetto Cross Ambito il RTI analizzerà le metodologie e gli strumenti previsti dal fornitore per la definizione della Strategia Digitale, al fine di identificare il rischio che la successiva analisi costi-benefici non confermi la fattibilità della Strategia stessa. Tale analisi sarà condotta anche nel corso della fornitura con frequenza periodica.	Il RUAC CE supportato dal RTS valuterà la gravità del rischio in funzione del livello di accuratezza delle analisi di tipo tecnico-economico, effettuate in sede di definizione della Strategia Digitale. Con analisi ritenute parziali e/o insufficienti (ad es. a seguito di comparazione con iniziative progettuali di analoga complessità) si assegnerà un grado di esposizione al rischio elevato.	Il RTI metterà a disposizione competenze specialistiche in materia di analisi strategiche, studi di fattibilità e analisi costi-benefici, supportate da tool proprietari, al fine di individuare prontamente le carenze nelle analisi strategiche svolte e proporre azioni correttive.

Figura 60 - Esempio di gestione dei rischi di interdipendenza tra i servizi delle diverse inziative strategiche

Oltre alla gestione dei rischi, l'approccio RI²MA consente l'efficace gestione anche delle **criticità**, attraverso le seguenti fasi:

Individuazione delle criticità: in caso di escalation dei rischi in criticità verrà attivato il **processo di issue management** spiegato nel dettaglio di seguito (cfr § 13.2).

Gestione e Monitoraggio delle criticità: le criticità individuate verranno gestite e monitorate in un'ottica coordinata e di collaborazione con i PMO verticali laddove presenti, prevendo, inoltre, un processo di escalation. Le criticità riguardano, naturalmente, anche l'impatto sugli indicatori di digitalizzazione (cfr § 13.3).

Infine, trasversalmente ai processi di gestione del rischio e delle criticità, è prevista una fase di **comunicazione e reporting** che consentirà di disporre di una **reportistica dedicata ai temi del risk management** e **di gestione delle criticità** (cfr § 14) costantemente aggiornata nel corso del progetto, utile nella gestione dei SAL (cfr § 16).

13.1. Approccio al coordinamento dei progetti cross ambito

In coerenza con la metodologia **RI²MA,** e sulla base delle esperienze di successo del RTI, l'approccio al coordinamento di iniziative complesse come i progetti Cross Ambito proposto dal RTI si basa su **modalità organizzative** strutturate, che consentono di presidiare la gestione dei rischi e delle criticità di progetto in modo omogeneo. Inoltre, sono previsti **strumenti di supporto** innovativi ed altamente fruibili che consentono di gestire in ottica proattiva i rischi e le criticità e di fornire, ai numerosi stakeholder coinvolti, strumenti efficaci di *collaboration e* **cicli di reporting**.

Modalità organizzative: Il coordinamento efficace delle attività di risk management in ciascun progetto cross ambito attivato prevede il coinvolgimento, a **livello di singolo CE**, dei seguenti ruoli:

- **RUAC CE**: garante, a livello contrattuale, del successo delle attività progettuali, valuta l'opportunità di attivare Centri di Competenza e/o altre figure specialistiche rese disponibili da PMI/start up per supportare la gestione dei rischi direttamente correlati ad ambiti tecnologici o applicativi specialistici;
- **Responsabile Tecnico per l'erogazione del Servizio (RTS) S2:** coordina operativamente il GdL nella pianificazione e controllo e nel risk management del progetto cross ambito. È costantemente informato circa i principali rischi rilevati e sul buon andamento delle interazioni con i referenti operativi degli altri servizi;
- **Service Broker:** costituisce il focal point per le interazioni tra il GdL del RTI, l'Amministrazione, gli altri fornitori siano essi relativi ai servizi di PMO ovvero agli altri previsti dalle altre iniziative strategiche. Come già descritto nel par.12.2.2, il Service Broker svolge un ruolo determinante nella risoluzione dei rischi e delle criticità via via emergenti agevolando la tempestività delle comunicazioni e l'efficace presa in carico delle singole problematiche. In particolare, i benefici (con i relativi KPI) della sua attività nell'ambito della complessiva gestione dei Progetti Cross Ambito si replicano per quanto attiene alla gestione dei rischi. È a suo carico, nella fase di avvio del progetto, il supporto all'armonizzazione le metodologie e gli strumenti di Risk Management adottati dai PMO verticali e dagli altri fornitori coinvolti.
- **Comitato Indirizzo progetti Cross Ambito:** anche con riferimento alla gestione dei rischi e criticità, il Comitato di Indirizzo nella composizione e con le modalità operative descritte nel paragrafo 12.2.2 rappresenta la soluzione organizzativa individuata dal RTI, per assicurare la loro tempestiva risoluzione e genererà i benefici progettuali misurabili con i relativi indicatori.

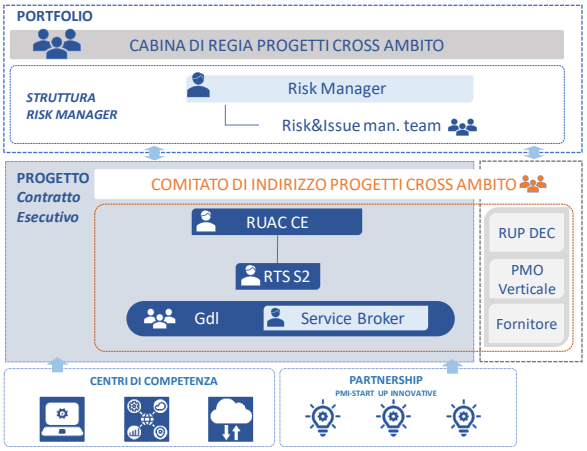


Figura 61 - Modalità organizzative per il coordinamento dei Progetti Cross Ambito

Inoltre, al fine di garantire un approccio omogeneo al Risk & Issue management sui Progetti Crosso Ambito, il coordinamento delle attività di gestione dei rischi fa leva su soluzioni organizzative anche a livello di **Portfolio** (cfr § 2.1.2), quali la **Cabina di regia progetti cross ambito**. Tale struttura, partecipata dal Direttore Operativo, dai ruoli in staff a quest'ultimo afferenti e dai RUAC CE e PM di tutti i

progetti cross ambito attivati, consente di mettere a sistema esperienze e approcci alla gestione dei rischi andando a definire un cluster di soluzioni standard e riutilizzabili.

Strumenti di supporto: oltre alle funzionalità del RIOM già indicate in precedenza (cfr § 6.1), il RTI mette a disposizione della fornitura un'ulteriore funzionalità di comprovata efficacia nel coordinamento delle attività e gestione di rischi e criticità in iniziative complesse, quali il **Risk Data Collection tool.** Tale funzionalità, rivolta ai PMO verticali, laddove presenti, o ai focal point dei fornitori, è finalizzata ad agevolare la raccolta delle informazioni necessarie al monitoraggio di rischi, criticità e azioni di mitigazione (es. tempistiche di realizzazione delle attività, valori degli indicatori di digitalizzazione, documentazione a supporto, ecc.) attraverso **maschere strutturate e personalizzabili** sulla base dei dati da raccogliere dai diversi stakeholder

Cicli di reporting: il coordinamento di progetti complessi, quali i cross ambito, richiede l'impostazione di cicli di reporting integrati e strutturati che abilitino le attività di coordinamento "master" dei progetti. In tal senso si procede con una schedulazione pienamente integrata e sinergica con i servizi dei PMO verticali, se presenti, e con le attività dei Fornitori di servizi di sviluppo, assicurando una coerente pianificazione temporale dei diversi stream progettuali. I cicli seguono una frequenza settimanale a livello di singolo progetto (alimentati dai risultati di brief anche giornalieri per i progetti a più elevata complessità) e quindicinale/ mensile a livello di fornitura complessiva.

Figura 62 - Cicli di reporting per i Progetti Cross Ambito

13.2. Soluzione per la tempestiva individuazione di criticità su ciascun progetto Cross Ambito

Come evidenziato al Cap.6 il **RI²MA** garantisce un **processo strutturato di Issue management** (cfr § 6.5) adeguato anche alla gestione degli elevati livelli di complessità che caratterizzano i Progetti cross ambito. La rilevazione delle criticità rappresenta la prima delle **6 fasi in cui si articolate** tale processo.

Rilevazione criticità: la rilevazione di criticità su ciascun progetto Cross Ambito avviene in fase di controllo dell'avanzamento operativo del progetto stesso e si sviluppa come segue:

- Verifica continuativa delle potenziali criticità associate ai rischi censiti nel Catalogo dei Rischi, aggiornando la Scheda di rischio, in conseguenza di eventi quali ad esempio l'introduzione di una nuova normativa con impatti sule varie linee progettuali attivatie;
- **analisi delle risultanze** emergenti dagli incontri previsti per il **ciclo di reporting** di risk management, e dagli incontri "su richiesta" del **Comitato di Indirizzo cross ambito,** al fine di valutare la capacità di ogni progetto Cross di raggiungere i target degli indicatori di digitalizzazione ed il rispetto dei vincoli previsti in termini di tempi, costi, qualità, formalizzati in SLA;
- **attività continua di raccolta/monitoraggio delle criticità evidenziate dai PMO verticali o dai Fornitori** dei servizi nell'ambito del **coordinamento "master"** (ad esempio, in anticipo rispetto al raggiungimento di scadenze contrattuali, rilascio di deliverable, conclusioni di task/fasi progettuali, il GdL contatterà proattivamente i PMO verticali o i focal point dei fornitori per rilevare o meno la presenza di elementi/fattori che possano determinare l'insorgere di criticità);
- **monitoraggio continuo del "critical path"** di ogni progetto Cross ambito, con attenzione alle dipendenze/propedeuticità presenti tra le linee progettuali; in tal senso, saranno analizzati anche gli impatti sui sistemi e sulle applicazioni dell'Amministrazione con le conseguenti ricadute sull'utenza (sia interna che esterna);
- **attivazione** (eventuale) **dei Centri di Competenza,** attraverso l'apertura di "support ticket" su RIOM, laddove risulti necessario il coinvolgimento di specifiche competenze verticali (es. in ambito Public Cloud, Data Management), per agevolare, ad esempio, la rilevazione di eventuali criticità nel corso della review di deliverable tecnici;
- **Indagine periodica**, con frequenza definita in fase di avvio della fornitura, in merito al **livello di soddisfazione** mostrato dai referenti dell'Amministrazione che ha attivato il progetto Cross ambito.

La fase di rilevazione, (cfr § 6.5), consente di attivare le successive fasi di gestione e controllo delle criticità ivi comprese l'eventuale attivazione del processo di escalation, così come meglio descritto nel paragrafo seguente (cfr § 13.3) e la raccolta di possibili lessons learned validate dalla "Cabina di Regia", al fine di valorizzarle a beneficio di altre Amministrazioni. Di seguito, a titolo esemplificativo, viene descritto un caso concreto al fine di agevolare la comprensione dell'approccio metodologico proposto.

ESEMPIO DI GESTIONE CRITICITÀ SU UN PROGETTO CROSS AMBITO			
CRITICITÀ	**RLLEVAZIONE**	**VALUTAZIONE**	**MISURE DI CORREZIONE**
Peggioramento delle prestazioni del servizio digitale verificato in fase di re-host	Il rapporto di test automatici e manuali effettuati in fase di «Testing e Validazione del funzionamento del nuovo ambiente» riporta un aumento della latenza dell'applicativo migrato rispetto a quello on-premise	Valutazione dell'indice di rischio e criticità legato all'applicazione e alla strategie di migrazione	-Sospensione del reindirizzamento degli utenti verso macchina e db in cloud -Definizione delle misure per colmare il gap di connettività -Eventuale strategia di roll-back in caso di mancata risoluzione -Condivisione con l'Amministrazione di azioni di comunicazione sul possibile ritardo dell'attivazione dei nuovi servizi digitali previsti derivanti dalla migrazione -Valutazione possibili penali per inadempimento SLA

Figura 63 - Esempio di gestione criticità su un Progetto Cross Ambito

13.3. Modalità di escalation e casistiche di attivazione e i razionali sottesi alla modellazione proposta

Il RTI propone un processo di escalation per la risoluzione delle criticità basato su **3 livelli**, ciascuno caratterizzato da un'ownership diversa e da specifiche casistiche di attivazione, come descritto nella Figura 64.

Il processo proposto prevede il coinvolgimento dei livelli gerarchici superiori solo esclusivamente nel caso in cui i rischi e le criticità non trovino adeguata ricomposizione da parte dei soggetti operativi coinvolti. Si precisa che il processo di cui alla figura sotto riportata, attiene solo ai Progetti Cross Ambito e non riguarda l'escalation determinata da problematiche relative ad una sola linea progettuale senza impatti sul resto del Progetto Cross Ambito. Ciò perché è inappropriato, a parere del RTI, investire il Comitato di Indirizzo dei Progetti Cross Ambito della responsabilità di intervenire in merito a rischi e criticità di un solo CE/Fornitore. In tal senso, ad esempio, la violazione dell'indicatore di qualità 01 da parte di un fornitore genera escalation sui livelli superiori solo in determinata condizioni: a. con impatti sulla pianificazione delle attività di altri CE (es. ritardi, richieste di manleva dall'applicazione degli SLA da parte degli altri fornitori) b. reiterazione del ritardo per più consegne.

ESCALATION

LIVELLO	OWNER	CASISTICA	RAZIONALI	ESEMPIO CASISTICA
III	Comitato di Indirizzo Progetti Cross Ambito	Issue risolvibili attraverso azioni congiunte e/o in coordinamento con altri fornitori e con la partecipazione dei referenti dell'Amministrazione	• Richiesto coinvolgimento referenti PA • Richiesto coinvolgimento dei referenti executive di altri fornitori • Impatti su più linee progettuali	• Necessità di gestire una criticità con impatti su più ambiti progettuali (es. disallineamento tra requisiti e implementazione di applicativi) gestito con una task force congiunta tra più fornitori
II	RUAC CE	Issue risolvibili con azioni a livello di Contratto Esecutivo: • Casistiche relative a specifici aspetti ammnistrativi/contrattuali • Casistiche che richiedono azioni correttive su più GdL del RTI • Casistiche che richiedono il supporto del network allargato	• Limitato coinvolgimento dei referenti della PA • Limitato coinvolgimento dei referenti manageriali di altri fornitori • Impatti su più linee progettuali	• Necessità di ricorrere a competenze verticali specifiche affrontata con successo attraverso l'attivazione dei centri di competenza e/o ricorso a job rotation tra diversi GdL
I	RTS	Issue risolvibili dal RTS con il coordinamento del GdL ovvero le casistiche che possono essere gestite efficacemente attraverso azioni correttive sulle modalità di esecuzione delle attività operative. Valutata la partecipazione di altre strutture di supporto messe a disposizione (es. Service Broker, ecc.)	• Non richiesto coinvolgimento dei referenti della PA • Limitato coinvolgimento dei referenti di altri fornitori • Impatti solo residuali su effort e tempistiche	• Necessità di gestire carichi di lavoro imprevisti affrontata con successo dal GdL attraverso il ricorso a Overtime
0	INDIVIDUAZIONE E GESTIONE DELLE CRITICITÀ A CARICO DEL GRUPPO DI LAVORO			

Figura 64 - Modalità di Escalation

13.4. Soluzione per il supporto alla misurazione e al monitoraggio/valutazione criticità su indicatori di digitalizzazione

La proposta metodologica parte dal principio secondo cui per un corretto monitoraggio di specifiche criticità che impattano gli indicatori, è necessario analizzare anche il profilo di rischio degli stessi. In particolare, l'approccio è strutturato nelle seguenti fasi:

- **Baseline setting:** all'avvio di ciascun Progetto cross ambito, il RTI procede alla verifica degli indicatori di digitalizzazione applicati (dichiarati nei Piani di Fabbisogni e nei CE oppure raccolti mediante interviste con i referenti della PA) ed eventuale proposta di revisione alla luce delle ottimizzazioni ed efficientamenti di una corretta gestione dei Progetti Cross Ambito. Il GdL alimenta il RIOM con la **misura iniziale ed i valori target** per ciascun indicatore di digitalizzazione dal progetto Cross previsto, interfacciandosi sia con le Amministrazioni che con i PMO verticali (se presenti) ed i fornitori coinvolti, al fine di raccogliere i dati necessari. Di seguito, a fini illustrativi, si riporta la preliminare schematizzazione dei possibili indicatori specifici delle altre gare strategiche, che unitamente a quelli previsti dalla presente iniziativa strategica, saranno oggetto di misurazione;
- **Mappatura delle interdipendenze:** il RTI mapperà le interdipendenze tra gli **indicatori di digitalizzazione** e i **risultati delle attività previste** dal progetto cross ambito. Ad esempio, il conseguimento di ritardi nel servizio di ridisegno del processo digitale può comportare ritardi nell'attività di implementazione previste del servizio applicativo acquisito nell'ambito di un'altra gara determinando il parziale raggiungimento del target degli indicatori di digitalizzazione/performance;
- **Failure Risk Index identification: il RTI procederà alla** definizione del profilo di rischio associato a ciascuno degli indicatori di digitalizzazione, tenendo in considerazione la loro natura specifica nonché le interdipendenze tra le attività mappate. Il RTI, col supporto del RIOM definirà, per ciascun indicatore di digitalizzazione, i possibili rischi associati, con relativa probabilità ed impatto. La combinazione di tali rischi darà luogo al **Failure Risk Index – FRI** indicatore sintetico di rischio di raggiungimento dei valori target;
- **Failure Risk Index Monitoring:** il RTI monitorerà costantemente, nel corso della fornitura, i **Failure Risk Index** degli indicatori di digitalizzazione, mettendo in campo azioni di mitigazione in caso di superamento di valori soglia condivisi con l'Amministrazione;
- **Issue Management**, laddove il rischio scali a criticità, si potranno determinare effetti sugli indicatori di digitalizzazione in grado di comportare il mancato raggiungimento dei valore target, ritardo temporale rispetto alla pianificazione iniziale, costi aggiuntivi, maggiore effort (gg/p) per la PA, un minore livello di qualità. La misurazione degli effetti delle relative azioni correttive sarà supportata dal RIOM e consentirà di calcolare, in tempo reale, l'effetto di specifiche criticità sul raggiungimento dei target e valutare in via preventiva, attraverso *what-if analysis*, il successo dell'implementazione di una o più azioni correttive nonché segnalare, attraverso meccanismi di *alerting*, situazioni meritevoli di particolare attenzione dal punto di vista gestionale.

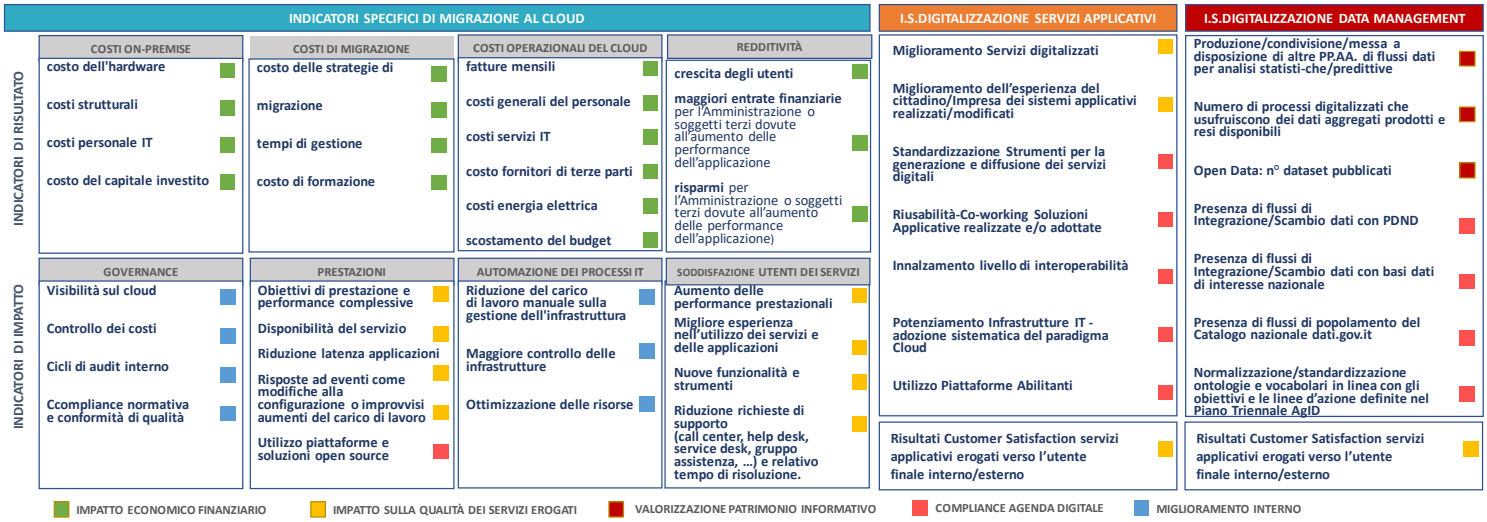
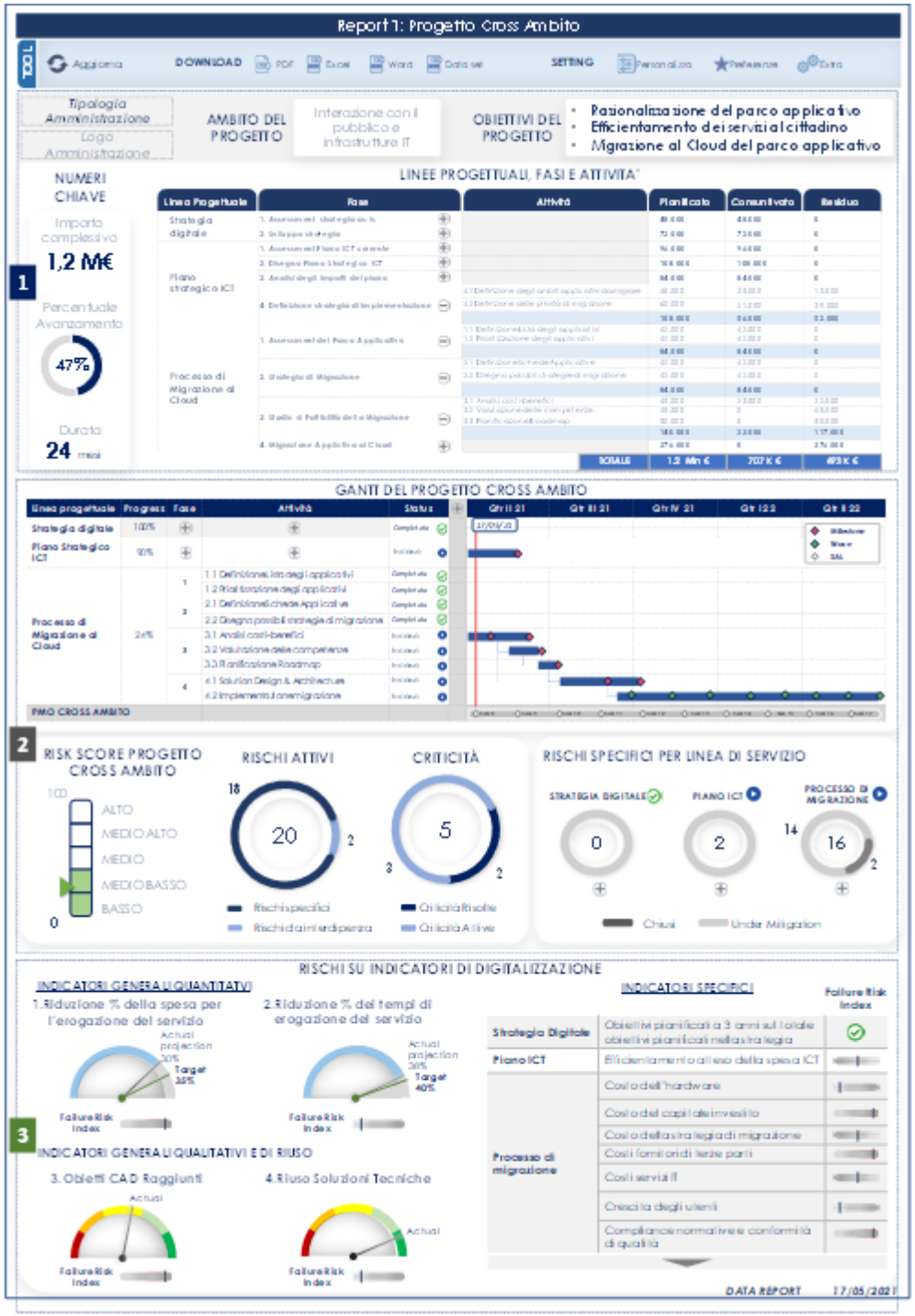
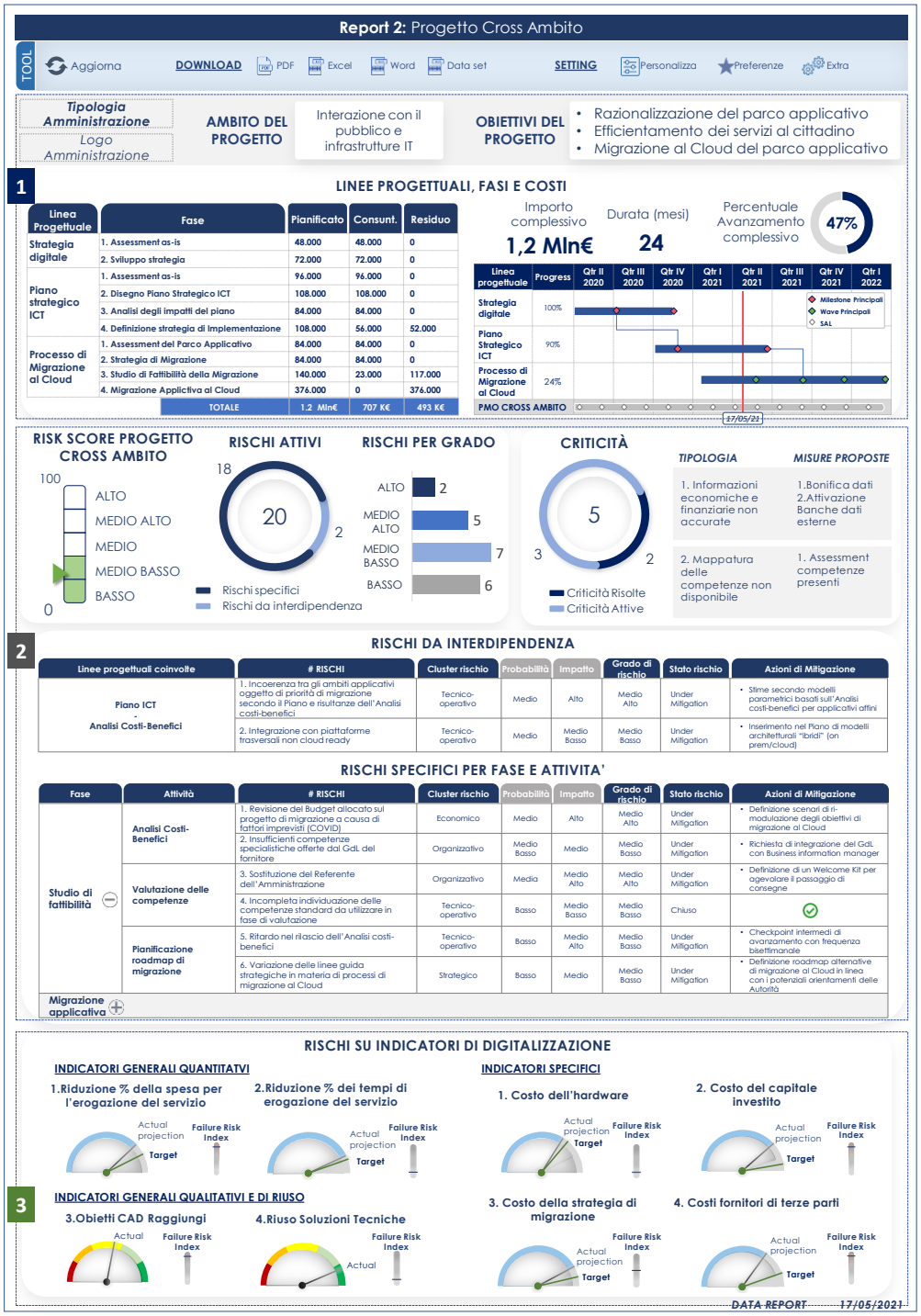


Figura 65 - Indicatori specifici Progetti Cross Ambito

14.C14-Risk management e gestione criticità di progetti *cross ambito* - template

Il RTI si impegna a produrre i due seguenti template per tracciare l'andamento dei Progetti cross ambito.


Report 1: Progetto Cross Ambito
TOOL
Aggiorna
DOWNLOAD
PDF
Excel
Word
Data set
SETTING
Personalizza
Preferenze
Extra
Tipologia Amministrazione
Logo Amministrazione
AMBITO DEL PROGETTO
Interazione con il pubblico e infrastrutture IT
OBIETTIVI DEL PROGETTO
Razionalizzazione del parco applicativo
Efficientamento dei servizi al cittadino
Migrazione al Cloud del parco applicativo
NUMERI CHIAVE
Importo complessivo
1,2 M€
Percentuale Avanzamento
47%
Durata
24 mesi
LINEE PROGETTUALI, FASI E ATTIVITA'
Linea Progettuale
Fase
Attività
Pianificato
Consuntivato
Residuo
TOTALE
1,2 Mln €
707 K €
493 K €
GANTI DEL PROGETTO CROSS AMBITO
Linea progettuale
Progress
Fase
Attività
Status
Qtr II 21
Qtr III 21
Qtr IV 21
Qtr I 22
Qtr II 22
Strategia digitale
Piano Strategico ICT
Processo di Migrazione al Cloud
PMO CROSS AMBITO
RISK SCORE PROGETTO CROSS AMBITO
ALTO
MEDIO ALTO
MEDIO
MEDIO BASSO
BASSO
RISCHI ATTIVI
20
Rischi specifici
Rischi da interdipendenza
CRITICITÀ
5
Criticità Risolte
Criticità Attive
RISCHI SPECIFICI PER LINEA DI SERVIZIO
STRATEGIA DIGITALE
PIANO ICT
PROCESSO DI MIGRAZIONE
Chiusi
Under Mitigation
RISCHI SU INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE
INDICATORI GENERALI QUANTITATIVI
1.Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio
2.Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio
Actual projection
Target
Failure Risk Index
INDICATORI GENERALI QUALITATIVI E DI RIUSO
3.Obiettivi CAD Raggiunti
4.Riuso Soluzioni Tecniche
INDICATORI SPECIFICI
Strategia Digitale
Piano ICT
Processo di migrazione
DATA REPORT
17/05/2021


Report 2: Progetto Cross Ambito
TOOL
Aggiorna
DOWNLOAD
PDF
Excel
Word
Data set
SETTING
Personalizza
Preferenze
Extra
Tipologia Amministrazione
Logo Amministrazione
AMBITO DEL PROGETTO
Interazione con il pubblico e infrastrutture IT
OBIETTIVI DEL PROGETTO
Razionalizzazione del parco applicativo
Efficientamento dei servizi al cittadino
Migrazione al Cloud del parco applicativo
LINEE PROGETTUALI, FASI E COSTI
Linea Progettuale
Fase
Pianificato
Consunt.
Residuo
Strategia digitale
Piano Strategico ICT
Processo di Migrazione al Cloud
TOTALE
1,2 Mln€
707 K€
493 K€
Importo complessivo
1,2 Mln€
Durata (mesi)
24
Percentuale Avanzamento complessivo
47%
Linea progettuale
Progress
Qtr II 2020
Qtr III 2020
Qtr IV 2020
Qtr I 2021
Qtr II 2021
Qtr III 2021
Qtr IV 2021
Qtr I 2022
Milestone Principali
Wave Principali
SAL
PMO CROSS AMBITO
17/05/21
RISK SCORE PROGETTO CROSS AMBITO
ALTO
MEDIO ALTO
MEDIO
MEDIO BASSO
BASSO
RISCHI ATTIVI
20
Rischi specifici
Rischi da interdipendenza
RISCHI PER GRADO
ALTO
MEDIO ALTO
MEDIO BASSO
BASSO
CRITICITÀ
5
Criticità Risolte
Criticità Attive
TIPOLOGIA
MISURE PROPOSTE
1. Informazioni economiche e finanziarie non accurate
1.Bonifica dati 2.Attivazione Banche dati esterne
2. Mappatura delle competenze non disponibile
1. Assessment competenze presenti
RISCHI DA INTERDIPENDENZA
Linee progettuali coinvolte
RISCHI
Cluster rischio
Probabilità
Impatto
Grado di rischio
Stato rischio
Azioni di Mitigazione
Piano ICT - Analisi Costi-Benefici
RISCHI SPECIFICI PER FASE E ATTIVITA'
Fase
Attività
Studio di fattibilità
Analisi Costi-Benefici
Valutazione delle competenze
Pianificazione roadmap di migrazione
Migrazione applicativa
RISCHI SU INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE
INDICATORI GENERALI QUANTITATIVI
1.Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio
2.Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio
Actual projection
Target
Failure Risk Index
INDICATORI GENERALI QUALITATIVI E DI RIUSO
3.Obiettivi CAD Raggiunti
4.Riuso Soluzioni Tecniche
INDICATORI SPECIFICI
1. Costo dell'hardware
2. Costo del capitale investito
3. Costo della strategia di migrazione
4. Costi fornitori di terze parti
DATA REPORT
17/05/2021

15. C15-Risk Management e gestione criticità Progetti Cross Ambito – Progettazione Report

Nel capitolo precedente, il RTI ha proposto 2 report per il Risk & Issue management di progetti Cross Ambito, elaborati con l'ausilio del **RIOM.** Tali report sono stati impostati, a titolo esemplificativo, in riferimento ad un Progetto Cross Ambito volto alla migrazione al Cloud del parco applicativo da parte di una Regione dell'Area Sud. I report sono entrambi caratterizzati dai seguenti punti di forza:

- mettono a disposizione degli utenti, all'interno di layer informativi chiaramente definiti, tutte le informazioni e dati sintetici rilevanti, in "real time", per tenere sotto controllo gli elementi che caratterizzano il progetto Cross Ambito (es. progress attività, costi, milestone, interdipendenze), offrendo la possibilità di monitorare in modo efficace e proattivo i rischi e le criticità, e gli impatti degli stessi sugli indicatori di digitalizzazione;
- possono essere utilizzati con la massima efficacia da tutte le tipologie di Amministrazioni e sono in grado di coprire tutte le possibili configurazioni di progetto Cross Ambito;
- sono caratterizzati dal massimo livello di fruibilità, immediatezza e rapidità di consultazione, in particolare grazie a possibilità avanzate di personalizzazione.

Le due tipologie di report presentate si differenziano, principalmente, per: livello di dettaglio nella rappresentazione degli elementi caratterizzanti il progetto (in quanto il Report 2 fornisce un maggiore drill down informativo) e modalità di rappresentazione di alcune informazioni. Ciò detto, sebbene siano stati presentati 2 report, come richiesto dalla documentazione di gara, si precisa che il RTI propone, per la presente fornitura, un **"Sistema integrato di report"** logicamente collegati; infatti, all'interno di ciascun report, selezionando uno specifico elemento informativo (ad esempio, un singolo rischio), è possibile accedere in automatico ad un ulteriore report che fornisce un drill-down dell'elemento selezionato.

15.1. Utilità del complesso dei dati sintetici riportati rispetto agli obiettivi di risk management

Il sistema di reportistica proposto dal RTI è stato concepito e strutturato con l'obiettivo di fornire dati sintetici della massima utilità per supportare l'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi e delle criticità, nonché di agevolare, in senso più ampio, le attività di monitoraggio e controllo dei progetti Cross Ambito. In particolare, i report proposti sono strutturati in diversi **layer,** ciascuno dei quali focalizzato su uno specifico set informativo:

1 **Layer "Elementi caratterizzanti il progetto Cross Ambito"**: consente di visualizzare in modo sintetico, rapido e strutturato, i principali elementi caratterizzanti il progetto Cross ambito, mettendo a disposizione informazioni chiave quali: ✓l'**ambito** e gli **obiettivi**; ✓l'importo complessivo del progetto, la percentuale di avanzamento e la durata dello stesso; ✓la declinazione in **linee progettuali, fasi** e **attività; i costi totali (pianificati, consuntivati e residui)** e la **ripartizione degli stessi per linee progettuali;** ✓il **Gantt** con la tempificazione e le percentuali di avanzamento a livello di progetto Cross Ambito, singole linee progettuali, fasi e attività, nonché con indicazione delle **milestone** di progetto. Come anticipato, il **Report 2** fornisce un livello di dettaglio maggiore rispetto al Report 1, mettendo a disposizione, ad esempio, informazioni relative ai costi delle singole attività. Il set informativo proposto consente di **tenere sotto controllo** lo **scope del progetto**, il **progress delle attività,** le **interdipendenze** tra diversi stream progettuali, le scadenze in termini di milestone ed i principali **elementi di tipo economico**, abilitando la pronta individuazione di rischi e criticità, in termini di deviation rispetto a quanto pianificato;

2 **Layer "Analisi e gestione dei rischi":** consente di disporre, attraverso grafici e tabelle di immediata comprensibilità, di informazioni rilevanti in merito ai rischi ed alle criticità da gestire, aggiornate alla data di generazione del report. Il **Report 1** è focalizzato sulle **statistiche** per la gestione dei rischi e criticità. In particolare, oltre all'indicatore sintetico di rischiosità dell'intero progetto **("Risk Score Progetto Cross Ambito")**, e a statistiche su criticità attive o risolte, il report presenta anche grafici relativi ai rischi attivi "generali" (cioè con impatti sull'intero progetto Cross Ambito) e "specifici" (cioè associati a determinate linee di servizio). Ad esempio, nel Report 1, il grafico "Rischi Attivi" indica che 14 di essi sono riferibili a "rischi specifici" e 4 a rischi generali; nella sezione "Rischi per linea di servizio", si evince che i 14 rischi sopra citati sono afferenti alla linea di servizio "Processo di migrazione". Il Report 2 complementa le informazioni fornite dal Report 1 con ulteriori dati di dettaglio, associando ciascun rischio ad una specifica fase e attività e riportando elementi utili a caratterizzare il rischio (ad es. cluster di appartenenza, probabilità, impatto, ecc.);

3 **Layer "Rischi su indicatori di digitalizzazione":** la reportistica proposta dal RTI mette a disposizione dell'utente informazioni e grafici relativi al livello di rischio associato agli "Indicatori generali" e agli "Indicatori specifici" di digitalizzazione, ovvero al rischio che i valori target pianificati non vengano, nei fatti, raggiunti. Nell'esempio proposto, è possibile apprezzare in entrambi i Report il **Failure Risk Index** (cfr § 6.6) degli indicatori generali "quantitativi" e "qualitativi e di riuso"; ad esempio, nel Report 1, nel caso in oggetto, il rischio che l'indicatore "Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio" non raggiunga il valore target (35%) è elevato, in quanto, alla data di estrazione del report, sulla base del profilo di rischio del progetto Cross Ambito, il valore stimato per l'indicatore ("Actual projection") risulta pari al 30% (pertanto, con un delta del 5% rispetto al target). Inoltre, il Report 1 fornisce una vista di sintesi sui Failure Risk Index associati a tutti gli indicatori specifici; il Report 2 fornisce un ulteriore dettaglio consentendo di visualizzare anche "Valore Target" ed "Actual Projection" di tali indicatori.

15.2. Flessibilità del report

L'insieme dei report proposti sono caratterizzati dal più elevato livello di flessibilità grazie alle seguenti caratteristiche distintive:

- **Capacità di copertura di tutte le casistiche previste dall'AQ:** i report messi a disposizione dal RTI sono in grado di supportare nel modo più efficace le attività di risk & issue management per i progetti Cross Ambito, qualunque sia la configurazione gli stessi in termini di numerosità e tipologia di servizi attivati. Tutti i layer dei report sopra descritti sono stati, infatti, progettati in modo tale da poter accogliere tutte le informazioni rilevanti per la gestione di rischi e criticità di qualunque tipologia di progetto Cross Ambito e di servizio *in scope*.
- **Efficacia rispetto alle diverse tipologie di Amministrazioni:** la reportistica proposta dal RTI è stata progettata in modo tale da consentire un utilizzo efficace della stessa da parte di tutte le tipologie di Amministrazioni. Le possibilità di personalizzazione offerte dai report (come meglio dettagliato nel paragrafo seguente) consentono la massima customizzazione degli stessi, anche rispetto al livello di complessità dell'Amministrazione richiedente. Ciò è reso possibile, in particolare, attraverso la possibilità di aggiungere o rimuovere layer e/o elementi informativi all'interno dei report.
- **Versatilità rispetto ai destinatari:** grazie alla completezza del patrimonio informativo sul quale sono costruiti i report proposti, ed alle avanzate funzionalità del RIOM, è possibile generare in modo automatizzato report ad uso non solo dei referenti delle Amministrazioni richiedenti, ma anche, ad esempio, degli Organismi di Coordinamento e Controllo.

15.3. Fruibilità e navigabilità dei report

Il RTI, grazie alla propria esperienza nella gestione di attività di risk management in contesti ad alta di complessità, è in grado di definire una reportistica per la gestione dei rischi che garantisce i massimi livelli di fruibilità e navigabilità. Tali aspetti sono assicurati attraverso funzionalità quali tool per la fruizione e customizzazione dei report, Modularity & layout customisation, Drill down functionality, Mouse-over, Comunicazione e reporting ampiamente descritti nel paragrafo 8.3. Tali funzionalità saranno riviste in logica cross ambito; a titolo esemplificativo e non esaustivo, all'interno del Report 1, nel Layer "Elementi caratterizzanti il progetto Cross Ambito", selezionando l'icona "+" associata alla fase "Assessment AS-IS", è possibile visualizzare le attività all'interno di tale fase, nonché i valori

relativi ai costi pianificati, consuntivati e residui per ciascuna attività. Tale funzionalità di drill-down è ampiamente presente all'interno dei report, e può essere attivata ogniqualvolta è presente l'icona "+".

16. C16-Proposta di deliverable per gli incontri di SAL di progetti cross ambito

Analogamente al deliverable di SAL per i programmi DT, anche per i progetti cross ambito l'applicazione del framework metodologico PMgOv consente di trasferire le specifiche esperienze del RTI in uno strumento perfettamente adattato alle esigenze del contesto. Il ciclo di vita del deliverable articolato in 4 step muove dalla selezione dal catalogo del PMgOv dei *template* più adeguati alle specificità degli ambiti coinvolti, per poi personalizzarne i contenuti in coerenza con i piani operativi approvati dall'Amministrazione, "consolidarli" secondo una visione integrata di programma ed infine aggiornarli in itinere con gli elementi acquisiti a seguito delle analisi del rischio ed all'avvio delle fasi di execution.

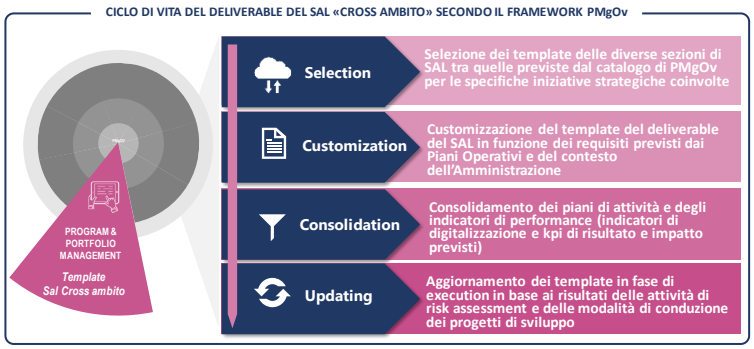


Figura 66 - Ciclo di vita del SAL Cross Ambito

16.1. Le specificità dell'ambito di applicazione del servizio

Il deliverable ha l'obiettivo di consentire alle Amministrazioni di disporre di quadro informativo completo e dettagliato contenente tutti gli elementi funzionali a valutare l'andamento del progetto cross ambito nel suo insieme e delle singole linee progettuali così da assumere tempestivamente le decisioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi strategici. Per tale ragione nella sua progettazione si è adottato un **approccio "olistico"** capace di cogliere tutte le dimensioni impattate (strategica, economica, organizzativa etc) consentendo di valutarne le reciproche interazioni. Ciascuna iniziativa strategica è caratterizzata da specifici elementi che verranno inclusi nel SAL nelle diverse fasi del ciclo di vita del progetto (Figura 67 di seguito riportata con riferimento alle **4 sezioni maggiormente impattate dalla specificità dell'ambito di applicazione del servizio)**:

Sezioni del SAL	ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL SAL PER SPECIFICO AMBITO DI APPLICAZIONE DEL SERVIZIO			
	Public Cloud - servizi di supporto-	Public Cloud - servizi tecnologici-	Data management	Servizi applicativi in ottica cloud
Overview	•Impatto dello specifico progetto sullo scostamentodi tempi, budget, indici di rischiosità, Customer Satisfatcion e Qualità di progetto			
Avanzamento del programma	•Roadmap di migrazione •Milestone e deliverable •Importi e metriche di dimensionamento	•Cronoprogramma di rehosting •Esito collaudi finali	•Cronoprogramma iniziativa •Sprint di sviluppo •Esito collaudi finali	•Cronoprogramma iniziativa •Sprint di sviluppo •Esito collaudi finali
Rischi e criticità	•Rischi specifici connessi a ciascuna strategia di migrazione	•Rischi di security •Rischi di continuità di applicativi business critical	•Rischi di continuità di applicativi business critical •Rischi da mancato rispetto requisiti funzionali	•Rischi di continuità di applicativi business critical •Rischi da mancato rispetto requisiti funzionali
SLA e performance	•Indicatori di impatto e risultato •Ind di Qualità di iniziativa •Ind di Qualità/SLA PMO	•Ind di Qualità di iniziativa	•Ind di Qualità/SLA di iniziativa •Ind di Qualità/SLA PMO	•Ind di Qualità/SLA PMO •Ind. di Qualità serv. applicativi •Ind. di qualità obiettivo

Figura 67 - Elementi caratterizzanti il SAL per ambito di applicazione del servizio

Sulla base dei suddetti razionali le sezioni del deliverable prese in esame vengono declinate come segue:

- la **sezione Overview:** acquisirà gli elementi informativi di sintesi utili ad una vista di alto livello sull'andamento dei principali fattori di successo del Programma; verranno utilizzati a tal fine Indici composti in grado di rappresentare le diverse dinamiche in forma sintetica, dando evidenza dell'impatto sugli indici di ciascuna linea progettuale;
- la **sezione Avanzamento**: recepirà e consoliderà i cronoprogrammi iniziali e le successive roadmap definite all'interno delle specifiche iniziative, con le relative milestone ed i piani di rilascio dei deliverable; acquisirà inoltre in itinere le informazioni sugli andamenti economici dando evidenza dello scostamento rispetto al budget previsto per ciascuna linea progettuale e dei risultati raggiunti in funzione dell'esito dei collaudi;
- la **sezione Risk:** personalizzata in funzione dei rischi di interdipendenza delle diverse linee progettuali individuati nell'ambito dell'attività di risk management cross ambito (cfr § 13) e delle analisi di rischio elaborate dai PMO "verticali" così da avere una panoramica completa sui rischi che caratterizzano sia le specifiche linee progettuali che il programma nel suo insieme;
- la **sezione KPI & SLA:** prenderà in considerazione gli indicatori di Qualità (IQ) associati a ciascuna fornitura, gli Indicatori Generali di Digitalizzazione (IGD) individuati nei Piani dei fabbisogni e gli Indicatori Specifici di Digitalizzazione (ISD) che definiscono, sulla base delle specificità dell'iniziativa le misure di digitalizzazione applicabili allo specifico CE, in funzione dei servizi acquisiti. Per questi ultimi, la necessità di fornire all'Amministrazione, in fase di SAL, una **visione integrata di programma** il framework PMgOv prevede di abbinare alla vista per singolo indicatore delle viste di "programma" basate sulla clusterizzazione e sul consolidamento di tali indicatori secondo le **5 prospettive di valutazione**: l'impatto economico finanziario del programma, l'impatto sulla qualità dei servizi erogati (arricchita dei risultati delle indagini di Customer Satisfaction sui servizi erogati verso l'utente finale interno/esterno realizzate nell'ambito dei PMO verticali laddove attivati), la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Amministrazione, Il livello di compliance con le linee guida AgID ed il miglioramento interno (capacità di governo e ottimizzazione delle risorse);
- la sezione **Next Steps:** verrà alimentata sulla base degli scostamenti registrati dagli indicatori, dei rischi e delle criticità rilevate e dell'efficacia delle azioni di mitigazione e di controllo definite e delle questioni potenzialmente impattanti sul progetto meritevoli di un supplemento di approfondimento e oggetto dei SAL successivi;
- La sezione **Benchmarking** conterrà (cfr § 11) informazioni utili a condividere sinteticamente l'andamento su analoghi progetti cross ambito attivati da Amministrazioni simili nella medesima area geografica al fine di poter confrontare e disporre di un ulteriore elemento di valutazione delle performance del programma;
- La sezione **comunicazione** verrà declinata in funzione dei target di utenza impattati e metterà a disposizione dell'Amministrazione infografiche semplici ed intuitive con i soli elementi del programma che si prestano ad essere utilizzati in una logica di accountability.

Caso concreto: declinazione del deliverable proposto e i razionali per il suo adattamento a progetti cross ambito che prevedano anche una migrazione al Cloud e interventi di sviluppo software attivabili mediante le Gare strategiche di servizi applicativi.
Per poter apprezzare concretamente la declinazione del SAL in funzione dell'articolazione, anche combinata, dei servizi previsti dalle varie iniziative strategiche si riporta di seguito (Figura 68) il caso di un programma **complesso che,** traendo origine dalla strategia

digitale di un'Amministrazione elaborata con il ricorso ai servizi del Lotto 1 dell'iniziativa di DT, preveda **la migrazione in cloud di alcune porzioni del parco applicativo** da attuare, in fase di *execution a)* con l'ausilio dei **servizi tecnologici** (Public Cloud) per il **re-host** *b)* mediante interventi di sviluppo software attivati con i **Servizi Applicativi in ottica cloud** per le porzioni di parco applicativo per i quali si prevedono interventi di **re-engineering, re-platform e re-architect.**

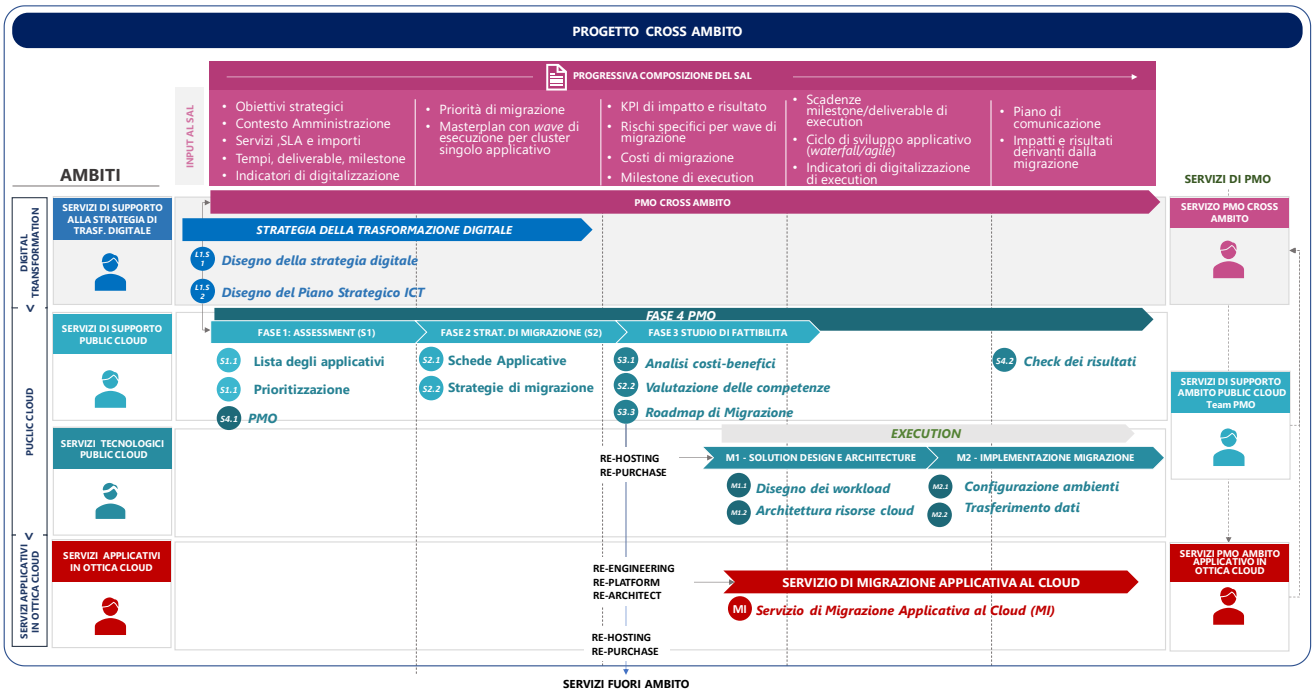


Figura 68 - Configurazione di un possibile caso di Progetto Cross Ambito

Con riferimento a tale casistica (Figura 68) si riportano di seguito alcuni sezioni rappresentative del deliverable per SAL (Sezione Overview Figura 69 e Sezioni Avanzamento, KPI e SLA Figura 70).

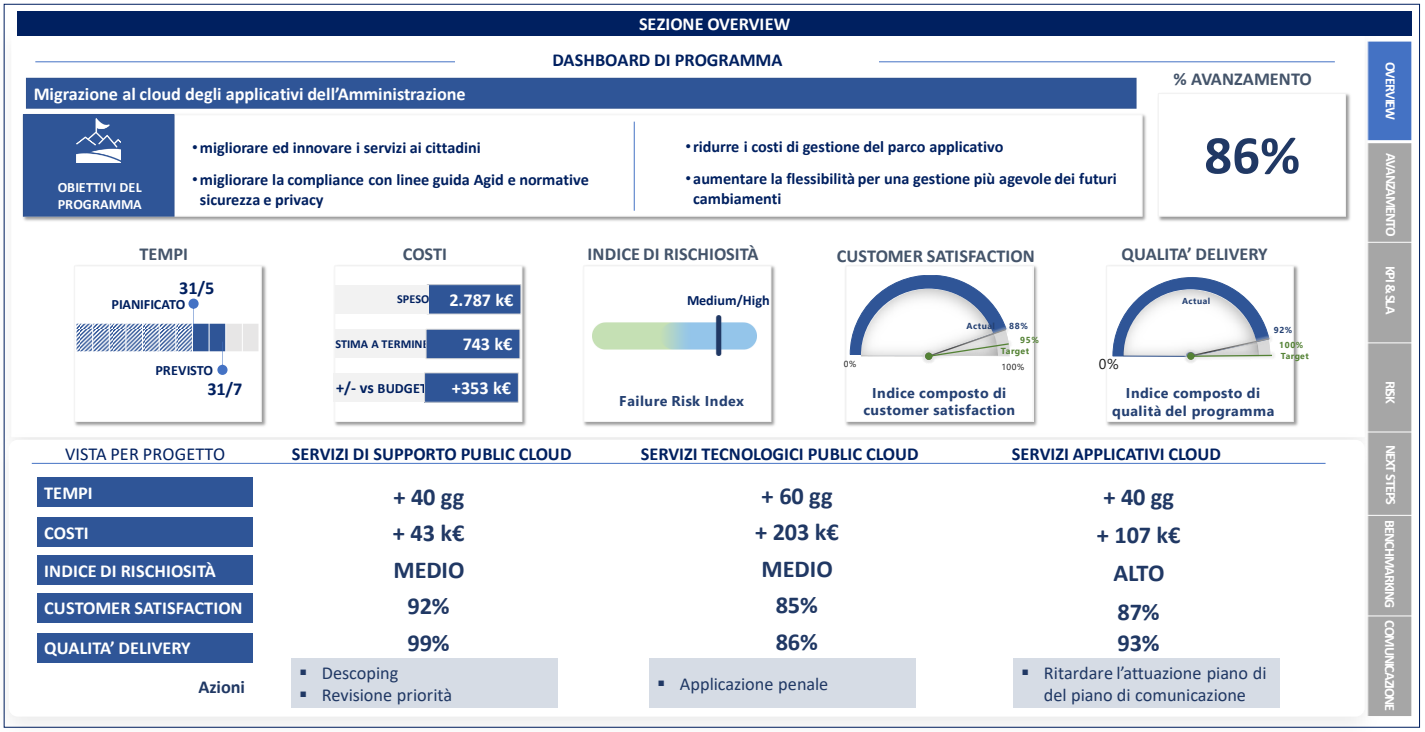


Figura 69 - Sezione Overview deliverable per SAL

Figura 70 - Drill down avanzamento, KPI e SLA

16.2. Adattamento del deliverable rispetto all'utilizzo presso diverse tipologie di Amministrazioni e relativi razionali

Anche i progetti cross ambito, così come i programmi di Digital Transformation, sono rivolti ad una platea di PA caratterizzate da elevata eterogeneità funzionale, dimensionale e organizzativa. Così come descritto già all'interno del § 11. 2, anche il deliverable per il SAL dei progetti cross ambito che il RTI propone intende rispondere alle **esigenze di impiego da parte delle diverse tipologie di Amministrazioni** potenzialmente coinvolte. Pertanto, il RTI ha previsto uno "spazio di adattamento del SAL" che consente la sua configurazione in funzione di due dimensioni di complessità quali la **complessità organizzativa/istituzionale** e la **complessità comunicativa.** Rimandando al § 11. 2 in merito alla descrizione di dettaglio dei razionali di adattamento del deliverable, si riporta di seguito una matrice (Figura 71) con alcuni esempi concreti di adattamento nel caso di Progetti cross ambito.

Figura 71 - Adattabilità del SAL Cross Ambito al contesto della PA

17. C17-Use Case per la stima del TCO

Lo Scenario preso in esame prevede un Programma di DT da parte di un'Amministrazione regionale di medie dimensioni che ha elaborato, con il supporto dei servizi del Lotto 1, la propria strategia di crescita digitale, inserendo "la semplificazione dei servizi a imprese e cittadini" tra gli assi strategici ed ha successivamente progettato, con l'ausilio ei servizi del Lotto 2 un nuovo modello *fully digital* dei servizi degli sportelli Suap e dei Servizi per l'edilizia. Tali servizi, al momento dell'attivazione del programma sono erogati in forma parzialmente digitale in quanto è già possibile accedere al Suap online per usufruire di servizi informativi e di orientamento, consultare la modulistica e presentare una pratica SCIA, mentre i servizi connessi all'edilizia prevedono l'accesso a sportello fisico e/o l'interazione tra i cittadini e la PA tramite PEC e non è prevista alcuna forma di integrazione tra i due sportelli.
Alla luce di tale scenario, prima di attivare le ulteriori iniziative strategiche per la migrazione al cloud delle attuali componenti applicative e lo sviluppo/integrazione delle nuove, l'Amministrazione richiede un servizio di supporto al calcolo del TCO per una prima stima dell'investimento e della spesa prospettica (FMO) rispetto a quella corrente (CMO).

17.1. Approccio metodologico e relativi benefici

L'approccio metodologico che il RTI intende adottare Figura 72 per scenari analoghi a quello descritto consente all'Amministrazione di **a)** assumere la decisione in merito all'attivazione del progetto cross ambito sulla base del quadro informativo disponibile secondo rigorosi metodi di stima; **b)** disporre di elementi oggettivi di confronto con la stima dei costi che verranno effettuate successivamente in fase di predisposizione del Piano dei fabbisogni e del Piano operativo.

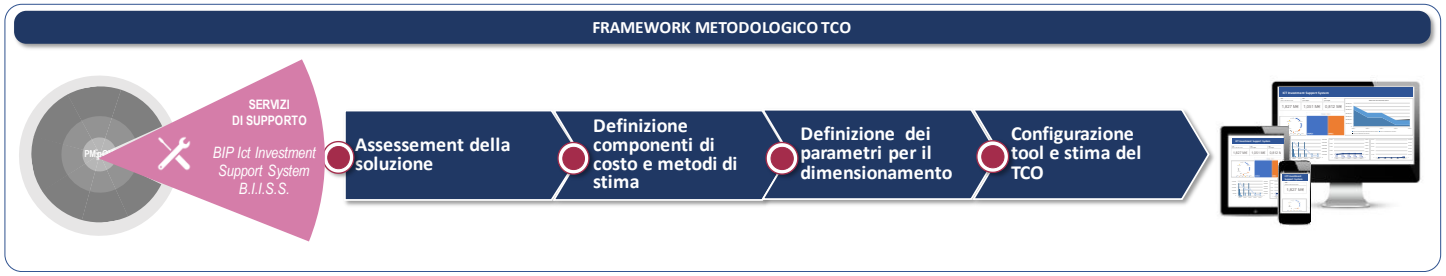


Figura 72 - Framework metodologico TCO

Il **framework metodologico** proposto:

- **ibrida** le indicazioni delle **linee guida Agid** contenute nella circolare n.63 del 6.12.2013 per la valutazione comparativa prevista dall'art. 68 del CAD in merito agli elementi di costo e le modalità di calcolo da considerare ai fini del TCO con il framework di **Technology Business Management** (TBM) che fornisce una struttura standard per il censimento ed il calcolo economics*;*
- prevede l'impiego del **B.I.I.S.S. – BIP Ict Investment Support System ©,** tool proprietario a disposizione delle Amministrazioni per la determinazione del TCO di progetti IT.

L'approccio metodologico proposto si articola in 4 step:

- **assessment della soluzione:** prevede l'analisi del modello di servizio e dei macro-requisiti di business definiti nell'ambito dei Lotti 1 e 2 al fine di individuare le principali funzionalità, gli ambiti di integrazione con altre piattaforme e sistemi e le classi di utenza;
- **definizione delle componenti di costo e dei metodi di stima:** il secondo step consente di focalizzare per le tre fasi in cui si articola il ciclo di vita della soluzione (avvio, gestione e dismissione) le voci di costo da considerare per il calcolo del TCO a partire da quelle previste dal framework. Per ciascuna voce di costo in questa fase viene selezionato, tra quelli previsti dal framework il metodo di stima maggiormente adatto al quadro informativo disponibile;
- **definizione dei parametri per il dimensionamento** delle voci di costo che concorrono al calcolo del TCO quali ad esempio N. e tipologia di funzionalità da sviluppare, N. di utenti, il N. di transazioni, traffico dati, N. di risorse da formare, N. di servizi da esporre per l'integrazione, SLA dei servizi, volumi dati da migrare, livelli di sicurezza applicativa a garantire ecc.;
- **configurazione tool e stima del TCO:** l'ultimo step riguarderà la configurazione del tool con a) le **voci di costo** da prendere in considerazione, b) i **metodi di stima** da adottare (il tool rende disponibili: tariffe/profilo e costo/FP previsti da precedenti AQ/Contratti, modelli di calcolo dei FP da utilizzare in funzione delle informazioni disponibili, valori dei canoni di manutenzione etc) **c)** i **parametri** definiti nello step precedente, d) con l'**orizzonte temporale** a cui riferire il calcolo del TCO per garantire un equilibrio ottimale tra l'ampiezza del ciclo di vita e l'affidabilità della stima, e) con gli eventuali **vincoli di spesa** dell'Amministrazione in base ai quali orientarla rispetto a scenari alternativi che bilancino diversamente le componenti di spesa Capex e Opex.

Benefici derivanti dall'applicazione dell'approccio proposto

I benefici derivanti dalla soluzione metodologica proposta sono riconducibili ai seguenti fattori:

- **Affidabilità della stima** derivante dall'impiego di metodologie rigorose e soluzioni già testate;
- **Rapidità** di calcolo grazie alla robustezza del tool progettato per fornire una valutazione accurata, modificando i parametri;
- **Efficacia** intesa come capacità di indirizzare l'Amministrazione nell'analisi comparativa di scenari alternativi **e** nella scelta della soluzione ottimale in relazione al tipo di investimento da realizzare;
- **Flessibilità** in quanto riesce ad adattarsi ai diversi livelli di dettaglio informativo di cui si dispone al momento in cui l'Amministrazione richiede l'intervento di supporto senza un significativo impatto sul livello di accuratezza.

17.2. Componenti di costo, razionali alla base della scelta e modalità adottate per la stima delle componenti

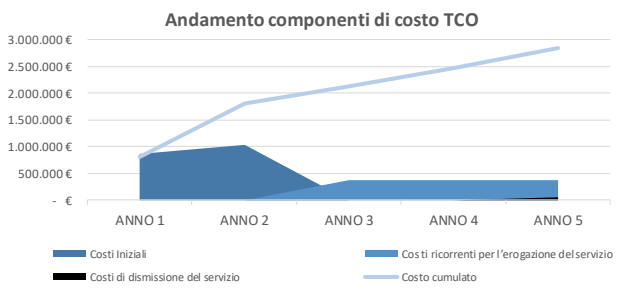
Lo scenario in esame prevede l'acquisto in modalità IaaS delle infrastrutture cloud (in sostituzione dell'esistente data center regionale su cui risiede l'attuale soluzione), la migrazione delle componenti applicative in uso in funzione di una delle possibili strategie attuabili (*Retain, Retire, Re-purchase, Re-host, Re-platform, Re-architect*), lo sviluppo in ottica cloud delle componenti funzionali mancanti e la migrazione dei dati presenti sulle attuali piattaforme. Di seguito si illustrano le voci di costo prese in esame, i razionali e il relativo metodo di stima per ciascuna delle 3 componenti in cui si articola il TCO:

Total Cost of Ownership (TCO) = Costi Iniziali + Costi ricorrenti per l'erogazione del servizio + Costi di dismissione del servizio

#	Componente	Razionali	Metodo di stima	STIMA TCO (KW)	ANNI 1	2	3	4	5
			COSTI INIZIALI						
C1	SVLUPPO E MIGRAZIONE APPLICATIVA	**Sviluppo** delle componenti funzionali mancanti attraverso i servizi di sviluppo e **migrazione applicativa** delle restanti componenti da acquistare con l'AQ "***Servizi applicativi in ottica cloud***"	Il volume di FP viene stimato a partire dai dati disponibili da un team di «specialisti di tematica» certificati IFPUG del RTI La tariffa di sviluppo è posta pari a **180,00/FP** quella di *migrazione applicativa a* **260/gp** (sconto di mercato alle tariffa a base d'asta per i servizi di "evoluzione di applicazioni esistenti" *dell'AQ)*	***840***	***420***	***420***	-	-	-

C2	INTEGRAZIONE	Prevista **integrazione** delle **nuove componenti** con le attuali componenti applicative da migrare e con la **piattaforma SPID**	L'effort in gg/uomo considera lo sviluppo di interfacce, la conversione di script o di *batch*, la realizzazione di test di compatibilità e test di integrazione. La tariffa media forfettaria, stimata in funzione dei profili necessari per dimensione e complessità delle interfacce da realizzare, è pari a **€ 300,00/g**	*760*	*380*	*380*	-	-	-
C3	MIGRAZIONE DATI E UTENTI	**Migrazione dei dati** concernenti le anagrafiche **utenti**, le configurazioni (anagrafica, profilo, autorizzazioni, ecc.), le pratiche SUAP/SUE pregresse etc da acquistare con i Servizi tecnologici dell'iniziativa Public Cloud	La quantità di gg/uomo per analisi, disegno e implementazione della migrazione viene stimata in base a numerosità, qualità, complessità dei dati da migrare, dal formato previsto dalla nuova soluzione. La tariffa media è pari a **€ 400,00/g** per un **mix di risorse professionali**	*80*		*80*	-	-	-
C4	CHANGE MANAGEMENT E FORMAZIONE	Servizi di **formazione** derivanti dall'**utilizzo** della nuova piattaforma da parte delle Amministrazioni coinvolte; servizi di formazione per allineare le competenze con i nuovi **skill Cloud** per una corretta gestione a valle della migrazione.e servizi professionali a supporto del **Change Management** per soddisfare esigenze specifiche del **cloud** (es. implementazione di un modello operativo bimodale, implementazione di processi di FinOps etc	In generale dipende dal numero di utenti da formare e dall'usabilità della soluzione. La stima è calcolata tenendo conto dell'implementazione del piano di change, comprensivo del percorso formativo e affiancamento in base alla numerosità di utenti dell'Amministrazione e per una **tariffa media** di mercato pari a **€ 400/g**. Il team mix ipotizzato è composto da profili di consulenti senior, specialisti di tematica e prodotto.	*60*		*60*	-	-	-
C5	COMUNICAZIONE	Realizzazione di un **piano di comunicazione** per imprese e cittadini sulle nuove funzionalità e modalità di erogazione dei servizi	La stima si basa sui canali di comunicazione ipotizzati (Sito amministrazione regionale, canali social, ecc.) ed è valorizzata come **costo complessivo** sulla base di **esperienze analoghe**.	*40*		*40*	-	-	-
C6	PMO CROSS AMBITO	Costi di **PMO cross ambito** connessi al monitoraggio della fase di attuazione del programma realizzato attraverso le altre due iniziative strategiche.	Stimati nella misura dell'**1% del valore del programma.**	*26*	*13*	*13*	-	-	-
			COSTI RICORRENTI PER L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO						
C7	INFRASTRUTTURA HW, NETWORK, SECURITY, STORAGE CONNETTIVITÀ	**Passaggio** dall'iniziale configurazione "on premise" ad una configurazione **cloud** IAAS da acquistare con l'AQ "Public Cloud" con a**umento della larghezza di banda** e rendere la rete in grado di soddisfare la nuova richiesta di accesso Internet/Intranet	La stima è effettuata in base al dimensionamento della capacità computazionale basato su N. amministrazioni, N. utenti, performance attese, N. transazioni etc) e le tariffe orarie di aggiudicazione **del servizio IaaS della gara Public Cloud** comprensivo di spazio virtuale, connessioni di rete, larghezza di banda	*270*	-	-	*90*	*90*	*90*
C8	OPERATIVITÀ E GESTIONE	Costi di **gestione applicativa** e base dati attraverso un servizio di assistenza tramite **helpdesk** dedicato e articolato su due livelli (front end e back end) per la soluzione di problematiche di Gest. Applicativa. Costi periodici (mensili, trimestrali, annuali) per l'uso dei servizi cloud (**IaaS**)	Si può stimare il numero di giornate di operatori necessarie, valorizzandole a una tariffa media di mercato pari **€180/g** con un team di **2 FTE**. Per i costi di gestione IAAS si considerano le tariffe orarie di aggiudicazione **del servizio IaaS della gara Public Cloud**	*255*	-	-	*85*	*85*	*85*
C9	MANUTENZIONE E SUPPORTO	**Costi post-garanzia** per risoluzione di malfunzionamenti, bug di sistema etc, costi di manutenzione adeguativa (per garantire la costante aderenza della piattaforma all'evoluzione dell'ambiente tecnologico, normativa, modulistica(Costi associati alle attività di end-user support e Administration, nel caso in cui non fossero già compresi nei costi di sottoscrizione dei servizi	In prima approssimazione si può stimare che la soluzione sia coperta da garanzia per i primi 12 mesi. Successivamente si stima per ogni anno ricompreso nella finestra temporale oggetto di valutazione, l'Amministrazione riconosce un canone mensile per la manutenzione della baseline in PF ad una tariffa media ipotizzata pari a **€0,70 per PF.**	*210*	-	-	*70*	*70*	*70*
C10	EVOLUZIONE DOWNSIZE/ UPSIZE RISORSE	Costi di **manutenzione evolutiva** connessi a l'introduzione di nuove funzionalità per migliorare la user experience Eventuale costo per il **ridimensionamento o l'ampliamento** delle risorse di elaborazione (solo per alcuni CSP)	In prima approssimazione si può stimare il costo annuo per questa attività ricorrente come percentuale del costo di sviluppo. Ad esempio, si può considerare che ogni anno successivo al rilascio iniziale si spenda il 10% del costo di sviluppo per manutenzione evolutiva.	*180*	-	-	*60*	*60*	*60*
C11	VENDOR MAAGEMENT E RISK MITIGATION	Costi associati al **monitoraggio** delle attività CSP (gestione contratti, monitoraggio e applicazione **SLA** e altre attività di gestione della fornitura e dei servizi professionali per la **gestione del rischio** introdotto dal cloud computing (security check ricorrenti, …).	La tariffa media di mercato viene posta pari **€380/g** considerando uno sconto di mercato a quelle di PMO previste dalle iniziative strategiche ed un massimale pari al 5% dell'importo dei contratti da monitorare	*75*	-	-	*25*	*25*	*25*
			Costi di dismissione del servizio						
C13	COSTI DI ROLL-BACK O WAY OUT	Costi di un eventuale ***Roll-Back*** verso l'ambiente on-premises o costi di **migrazione verso altro Cloud Service Provider** (costi di way out)	Ipotizzando che tra i requisiti del progetto dei fabbisogni sia specificato che il formato dei dati debba essere standard, in questo caso, questa voce di costo è pari a zero.	*60*	-	-	-	-	*60*

		TOTALE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
C1	sviluppo e migrazione applicativa	840.000	420.000	420.000			
C2	integrazione	760.000	380.000	380.000			
C3	migrazione dati e utenti	80.000		80.000			
C4	change management e formazione	60.000		60.000			
C5	comunicazione	40.000		40.000			
C6	pmo cross ambito	18.400	9.200	9.200			
	Costi Iniziali	1.798.400	809.200	989.200			
C7	infrastruttura hw..	270.000			90.000	90.000	90.000
C8	operatività e gestione	255.000			85.000	85.000	85.000
C9	manutenzione e supporto	210.000			70.000	70.000	70.000
C10	evoluzione downsize/upsize risorse	180.000			60.000	60.000	60.000
C11	vendor maagement e risk mitigation	75.000			25.000	25.000	25.000
	Costi ricorrenti per l'erogazione del servizio	990.000			330.000	330.000	330.000
C11	Costi di rollback e wayout	60.000					60.000
	Costi di dismissione del servizio	60.000					60.000
	TCO	2.848.400	809.200	989.200	330.000	330.000	390.000
	Costo cumulato		809.200	1.798.400	2.128.400	2.458.400	2.848.400



17.3. Modalità e rapidità di verifica, da parte della PA, della stima del proprio intervento di supporto

L'**effort** (gg/p) che il RTI impiegherà per l'intervento di supporto finalizzato al calcolo del TCO è **strettamente correlato a fattori** quali:

- La necessità di impiegare specialisti di tematica esperti specializzati su ambiti tecnologici e funzionali ad elevata complessità, su soluzioni innovative o su soluzioni emergenti rispetto alle quali si dispone di un minor numero di casistiche di riferimento;
- il grado di maturazione dei requisiti della soluzione ed il conseguente impiego di differenti approcci metodologici quali:
  a) una stima dei costi "per analogia" sulla base di soluzioni simili già implementate o standard internazionali (ad es. ISBSG);
  b) una stima basata sul mix gg/p e function point calcolati in base ai preesistenti sistemi ed ai requisiti di integrazione/evoluzione;
  c) l'applicazione di un metodo *early & quick* che garantisce coerenza con gli standard previsti dalla ISO 14143, rapidità e flessibilità (utilizzando le informazioni disponibili sui requisiti funzionali a qualunque livello di approfondimento esse siano, mescolando stime di parti di sistema fatte a livelli di aggregazione molto diversi) senza perdere di affidabilità e precisione.
- la **disponibilità dei parametri di dimensionamento** ovvero la necessità di procedere ad ulteriori approfondimenti in tale ambito.

La garanzia di efficacia e trasparenza che il RT intende fornire nella definizione dell'effort si basa su due aspetti:

1. somministrazione di un **questionario di prevalutazione** utile a **raccogliere tutte le informazioni** relative alle scelte tecnologiche, a soluzioni con licenza vs open source, all'approccio metodologico ottimale per il calcolo dei costi di sviluppo, alle tipologie di assistenza e formazione ipotizzabili etc rispetto ai quali definire profili e impegno in g/p del servizio di stima del TCO
2. predisposizione di un **listino** del servizio di stima che, **in base alla diversa combinazione dei parametri** di cui sopra, consente all'Amministrazione di verificare autonomamente e rapidamente, i razionali alla base della stima. Il listino sarà consultabile direttamente dalla sezione riservata all'Amministrazione del sistema informativo messo a disposizione del calcolo del TCO.

Riepilogo degli elementi migliorativi offerti

Criterio	Ambito	Descrizione	Riferimento
C01	Metodologie	Il Portale è realizzato in coerenza con le seguenti metodologie: • linee guida di design per i siti della pubblica amministrazione • Evolutive Experience Design fondata sui principi di Human Centered Design per la massima usabilità, fruibilità e adattabilità • experience mining per clusterizzare gli utenti ("personas") migliorando al massimo l'esperienza di ogni stakeholder e pianificare azioni di promozione mirate	cfr § 1 cfr § 1.1 cfr § 1.2
	Strumenti	Il Portale mette a disposizione i seguenti strumenti migliorativi: • Strumento innovativo di profilazione "SMART", • Contenuti multimediali personalizzati "PA Digital Stories", • Avanzato e semplice sistema di reportistica "Digital Path", • Area collaborativa integrata "My Desk" set di tool di collaborazione (es. Webinar, riunioni virtuali, chat, ecc.) disponibili per la condivisione di informazioni e per la promozione di esperienze di successo • Video pills • Tutorial e Faq • Biblioteca digitale • Configuratore di servizi • Tool di worflow per il supporto alla predisposizione del Piano dei fabbisogni • Mappa interattiva a disposizione di tutte le PA interessate a conoscere i progetti avviati sul territorio ed ottenere informazioni sulle potenzialità di riuso delle esperienze maturate da Amministrazioni analoghe Strumenti di contatto estremamente efficaci ed efficienti come: • Contact Center Multicanale • Assistente Virtuale basato su evoluti algoritmi di Intelligenza Artificiale • Applicazioni per SMS e messaggistica istantanea e video chat	
	Risorse professionali	• Helpdesk di II livello • Team di supporto contact center multicanale	
C02	Metodologie	La fornitura viene gestita attraverso un framework metodologico proprietario PMgOV insieme di metodologie di: • Program & Portfolio Management • Quality Assurance • Risk & Issue Integrated Management Approach (RI2MA) • KPI Monitoring & Reporting • Contract & SLA Management • Cost management • Comunicazione • Monitoraggio continuo della qualità e competenze sulle Amministrazioni • Riallocazione dinamica delle risorse	cfr § 2 cfr § 2.1.1 cfr § 2.1.2 cfr § 2.2 cfr § 2.3 cfr § 2.4
	Strumenti	Sono stati individuati i seguenti strumenti di supporto al governo della fornitura: • Resource Management Tool per l'individuazione delle risorse più adeguate alle esigenze progettuali • PPM – Program & Project Management Tool • Quality Assurance Suite • Service Quality Dashboard per evidenziare e gestire i disallineamenti qualitativi a livello territoriale • Tool di Service quality survey per rilevare la soddisfazione dei referenti delle PA • PPM – Program & Project Management Tool • SAT - Sentiment Analysis Tool e Digital Survey • KPI & SLA reporting • Monitoring tool • Community virtuali per ruolo/tematica/ambito tecnologico	
	Ruoli organizzativi	Sono stati individuati e aggiunti i seguenti ruoli organizzativi aggiuntivi (15): • Relationships management leader • Digital transformation management leader • Single Point of Contact per Organismi di Coordinamento e Controllo • Team di supporto OCC • Contract management support • Direttore Operativo • Portfolio Management Officer • Resource & Knowledge Manager • Communication Manager con relativo team	

		• Standardization & Quality Manager • Risk manager con relativo team • Account Manager Sud Est • Account Manager Sud Ovest • Account Manager Isole • Account di cluster A, B e C (Gli AM di cluster A saranno 13) • Service Activation Support Manager • Focal point tematico-funzionali-territoriali • PMO – CE Sono anche previste le seguenti strutture collegiali: • Comitato Guida • Comitato Innovazione • Cabina di Regia Progetti cross ambito • Comitato Indirizzo Progetto cross ambito.	
C03	Composizione del RTI	• Presenza "strutturale" all'interno del RTI di PMI neocostituite/innovative • Presenza in RTI di un soggetto con ruolo di incubatore collegato con centri di ricerca e Università • Presenza in RTI di una PMI specializzata nell'accelerazione dei percorsi di trasformazione digitale attraverso partenariati pubblico privati a beneficio dei piccoli comuni	cfr § 3
	Processi	• Coinvolgimento di ulteriori PMI/start up ricorrendo alla rete capillare delle Camere di Commercio nazionali, applicando un processo agile di individuazione e reclutamento • Panel di Centri di Competenza con un bagaglio di competenze specialistico unico	
C04	Caratteristiche esperienze	Le esperienze di governance di progetti di trasformazione digitale descritte sono caratterizzate da elementi quali la capacità di: • Adattamento delle metodologie e degli strumenti di PMO a domini e contesti estremamente eterogenei quali player globali, soggetti della PA Centrale di grandi dimensioni e PA distribuite sul territorio • Erogazione dei servizi sull'intero territorio nazionale • Interessamento dei principali ambiti di digitalizzazione previsti dal perimetro delle iniziative strategiche CONSIP • Esportazioni di metodi e strumenti maturati in contesti pubblici e privati evoluti attivando meccanismi di "contaminazione" virtuosi	cfr § 4
C05	Risorse Professionali	• Conformità al criterio tabellare	cfr § 5
C06	Organizzazione e processi	• Soluzioni organizzative dedicate: Risk manager con relativo team • CE – Risks & Mitigation Actions meeting (settimanale) • Daily Brief • CE - Risks & Mitigation Joint Update (quindicinale) • AQ – Risks & Mitigation Tactical Update • AQ – Risks & Mitigation Strategic Update • Temporary Task Force	cfr § 6 cfr § 6.1 cfr § 6.2 cfr § 6.3 cfr § 6.4 cfr § 6.6
	Metodologie	Impiego della metodologia proprietaria RI^{2}MA che: • prevede un approccio olistico ed integrato • tiene conto sia dei rischi connessi con l'erogazione contemporanea di più servizi di PMO, sia dei rischi relativi a ciascun Programma di digital Transformation (DT) • identifica preliminarmente i principali cluster di rischi • definisce indici aggregati di rischio	
	Strumenti	Il Risk & Issue Optimized Management Tool (cloud-based) ingloba tutti gli altri strumenti migliorativi offerti: • Scheda di Rischio del singolo Programma di DT • Masterplan Integrato dei rischi di PMO • Catalogo dei rischi • Issue Log • Tableau • Scheda di rischio dell'AQ • Strumenti di "scenario analysis" • Dashboard • Reporting • Quick alerting	
C07	Processi	• Processi automatizzati di generazione/aggiornamento dei report che minimizzano la necessità di interazione umana	cfr § 8

C08		• Possibilità di interagire virtualmente con gli altri stakeholder mediante il Risk Management Forum, all'interno di un più ampio ventaglio di processi di comunicazione e reporting	
	Strumenti	• Gli strumenti proposti presentano un ampio paniere di funzionalità aggiuntive, abilitate dall'architettura cloud based: • Funzionalità di Advanced filtering in grado di personalizzare i report per abilitare analisi multidimensionali dei rischi • Struttura Modulare dei report che abilita una estremamente elevata capacità di personalizzazione • Funzionalità di personalizzazione intuitive come "drag and drop" • Strumenti di notifica integrati • Funzionalità di drill down avanzata ovvero in grado di procedere su più dimensioni eterogenee e su tutti gli elementi del report identificati da "TAG" che agevolano le attività di ricerca e la navigazione • Funzionalità Mouse Over per agevolare la lettura e l'utilizzo del report • Funzionalità Time Machine per agevolare l'interpretazione dei dati richiamando le informazioni registrate ad una data passata	
C09/C10	Processi	Supporto alla disamina degli SLA con i fornitori, anche in fase di precontenzioso, analizzandone le controdeduzioni.	cfr § 9 cfr § 9.1
	Metodologia	• Program & Portfolio Management • Contract & SLA management La metodologia adottata prevede di analizzare anche fonti ed elementi aggiuntivi quali: • gli atti strategici e normativi non ancora adottati ufficialmente • la programmazione di riferimento per i programmi/progetti cofinanziati da fondi • obiettivi indicati dagli stakeholder interni mediante interviste. La metodologia prevede un approccio molto concreto che fornisce ai report un taglio operativo con immediata evidenza delle esigenze di azione della parte della PA. E' infatti prevista l'identificazione delle azioni conseguenti alle evidenze emerse dai report.	
	Strumenti	Gli strumenti del RTI offrono funzionalità e contenuti migliorativi quali: profilazione degli utenti e configurazione automatizzata • Sezione del report SLA dedicata al benchmarking, per aiutare la PA ad analizzare le "cause radice" delle violazioni. • Sezione del report Risk di "Simulazioni impatti e gestione rischi" per lo svolgimento di analisi di scenario.	
C11	Processi e organizzazione	• Possibilità di SAL on demand • Previsione di meeting trimestrali o su richieste specifiche dell'Amministrazione con la partecipazione del RUAC CE e del Responsabile Tecnico del Servizio per una valutazione complessiva sull'avanzamento del Programma e sull'adozione di variazioni/decisione strategiche • Supporto alle attività di accountability dell'Amministrazione verso l'esterno attraverso la produzione di materiali a carattere divulgativo e/o informativo	cfr § 11.1 cfr § 11.2
	Metodologia	• Processo di configurazione iniziale e in itinere del SAL sulla base delle specificità dell'ambito di applicazione del servizio • Personalizzazione di specifiche sezioni del SAL in funzione degli interlocutori e degli stakeholder di volta in volta coinvolti	
	Strumenti	• Possibilità di personalizzare il deliverable su richiesta • APP di consultazione del SAL dedicata (SAL APP) • Dynamic SAL • SAL box disponibili nel Portale • Sezione Benchmarking per la comparazione delle dinamiche di avanzamento del programma con altre Amministrazioni • Sezione comunicazione con utilizzo di infografiche utili alla comunicazione agli stakeholder dello stato d'avanzamento dei programmi	
C12	Metodologia	Nell'ambito del framework PMgOv, il RTI ha presentato la propria proposta che fa leva su elementi migliorativi quali: • Azioni concrete da svolgere all'avvio del programma, con impegno a realizzarle entro i 15 giorni lavorativi dalla data inizio della fornitura • Fasi Aggiuntive rispetto al ciclo di governance tradizionale: incubazione; valutazione post progetto; integrazione servizi cross ambito • Selezione delle risorse professionali più adeguate in funzione dei contenuti dei progetti che compongono il programma cross ambito, in possesso di esperienze verticali	cfr § 12.1 cfr § 12.2 cfr § 12.3

	Soluzioni organizzative	• Istituzione del Comitato di Indirizzo cross ambito con notevoli benefici in termini di rafforzamento della capacità di governance. • Creazione di un ruolo organizzativo dedicato a facilitare l'interazione tra i vari soggetti, il Service Broker.	
	Soluzioni strumentali	Strumenti già rodati, di sicura efficacia e facilmente utilizzabili come: • Matrice di tracciabilità degli obiettivi • Questionario mensile • Matrice di simulazione degli scenari • Workshop di disseminazione dei contenuti delle varie linee di attività • Strumenti di altre linee di servizio come Demand Management, Service Management, Enterprise Architecture Governance per garantire il raggiungimento dei risultati progettuali	
C13	Organizzazione e processi	• Soluzioni organizzative dedicate: Risk manager con relativo team • CE – Risks & Mitigation Actions meeting (settimanale) • Daily Brief • CE - Risks & Mitigation Joint Update (quindicinale) • AQ – Risks & Mitigation Tactical Update • AQ – Risks & Mitigation Strategic Update • Temporary Task Force	cfr § 13 cfr § 13.1 cfr § 13.2 cfr § 13.3 cfr § 13.4
	Metodologia	Impiego della metodologia proprietaria RI^{2}MA la quale: • Prevede un approccio olistico ed integrato • tiene conto sia dei rischi connessi con l'erogazione contemporanea di più servizi di PMO, sia dei rischi relativi a ciascun Programma di digital Transformation (DT) • Identifica preliminarmente i principali cluster di rischi • Definisce indici aggregati di rischio • Metodologia Technical Issue Management • Ciclo di Reporting sia a livello di singolo Contratto Esecutivo che a livello di Accordo Quadro con la possibilità di garantire il pieno coinvolgimento anche dei PMO verticali, laddove presenti, nonché dei fornitori dei servizi delle gare strategiche • Processo di escalation estremamente dinamico che consente anche di "saltare" step per abbreviare i tempi di attraversamento • Meccanismi di alerting che abilitano interventi correttivi tempestivi e supervisione di predefiniti eventi sentinella	
	Strumenti	• Strumenti di supporto orientati alla gestione integrata e alla mitigazione dei rischi come il Masterplan Integrato – Cross Ambito. • Strumenti di supporto innovativi per assicurare efficacia ed efficienza quali ad esempio: • Risk Data Collection Tool • RIOM e le relative funzionalità come analisi predittive, dashboard di sintesi ecc.; • "Advanced best practice & lessons learned DB" per la condivisione del best practice e il tracking delle lesson learned da divulgare nel corso dei Risk Management Forum • Failure Risk Index per il raggiungimento dei valori obiettivo degli indicatori di digitalizzazione	
C14 **C15**	Processi	• Processi automatizzati di generazione/aggiornamento dei report che minimizzano l'interazione umana • Possibilità di interagire virtualmente con gli altri stakeholder mediante il Risk Management Forum, all'interno di un più ampio ventaglio di processi di comunicazione e reporting • Massima flessibilità al contesto specifico della PA e alle caratteristiche del progetto cross ambito	cfr § 15
	Strumenti	• Gli strumenti proposti per la reportistica presentano un ampio paniere di funzionalità aggiuntive, abilitate dall'architettura cloud based: • Funzionalità di Advanced filtering in grado di personalizzare i report per abilitare analisi multidimensionali dei rischi • Struttura Modulare dei report che abilita una estremamente elevata capacità di personalizzazione • Funzionalità di personalizzazione intuitive come "drag and drop" • Funzionalità di drill down avanzata ovvero in grado di procedere su più dimensioni eterogenee e su tutti gli elementi del report identificati da "TAG" che agevolano le attività di ricerca e la navigazione • Funzionalità Mouse Over per agevolare la lettura e l'utilizzo del report • Funzionalità Time Machine per agevolare l'interpretazione dei dati richiamando le informazioni registrate ad una data passata	

C16	Organizzazione e processi	• Possibilità di SAL on demand • Previsione di meeting trimestrali o su richieste specifiche dell'Amministrazione con la partecipazione del RUAC CE e del Responsabile Tecnico del Servizio per una valutazione complessiva sull'avanzamento del Programma e sull'adozione di variazioni/decisione strategiche • Supporto alle attività di accountability dell'Amministrazione verso l'esterno attraverso la produzione di materiali a carattere divulgativo e/o informativo	cfr § 16 cfr § 16.1 cfr § 16.2
	Metodologia	• Processo di configurazione iniziale e in itinere del SAL sulla base delle specificità dell'ambito di applicazione del servizio • Personalizzazione di specifiche sezioni del SAL in funzione degli interlocutori e degli stakeholder di volta in volta coinvolti • Presenza di competenze specialistiche per migliorare la capacità di monitoraggio dei progetti cross ambito	
	Strumenti	• Possibilitò di personalizzare il deliverable su richiesta • APP di consultazione del SAL dedicata (SAL APP) • Dynamic SAL • SAL box disponibili nel Portale • Sezione Benchmarking per la comparazione delle dinamiche di avanzamento del programma con altre Amministrazioni • Sezione comunicazione con utilizzo di infografiche utili alla comunicazione agli stakeholder dello stato d'avanzamento dei programmi	
C17	Strumenti e funzionalità	• Disponibilità di uno strumento proprietario a supporto degli investimenti ICT (BIP Ict Investment Support System © (BIISS) per il calcolo del TCO di progetti di trasformazione digitale	cfr § 17.1
	Metodologia	• Framework di Technology Business Management (TBM) • Metodologia di dimensionamento funzionale IFPUG FPA	cfr § 17.1

Documentazione coperta da riservatezza

Ai sensi dell'art. 53 del D.lgs. n. 50/2016 s.m.i., il RTI dichiara di consentire l'accesso nella forma della sola visione delle informazioni contenute nella relazione tecnica e inoltre di non rendere accessibile alcuna parte della relazione tecnica per ragioni inerenti la tutela dei diritti di privativa commerciale di titolarità delle scriventi, nonché dei diritti personali alla riservatezza in capo alle risorse del team proposto in offerta, ad eccezione delle sezioni elencate di seguito:

- Presentazione e descrizione offerente
- § 5 Qualità delle risorse professionali impiegate nei servizi del Lotto

acquistinretepa.it
Il Portale degli acquisti della Pubblica Amministrazione

Offerta economica relativa a:	
Numero Gara	2466728
Nome Gara	Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per l'affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del D. Lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti per l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
Criterio di Aggiudicazione	Gara ad offerta economicamente più vantaggiosa
Lotto	8 (PMO, lotto Sud)

AMMINISTRAZIONE TITOLARE DEL PROCEDIMENTO	
Amministrazione	CONSIP SPA
Partita IVA	05359681003
Indirizzo	VIA ISONZO 19/E - ROMA (RM)

CONCORRENTE	
Forma di Partecipazione	R.T.I. costituendo (D.Lgs. 50/2016, art. 48, comma 8)
Ragione Sociale	BUSINESS INTEGRATION PARTNERS (mandataria) Società per Azioni
Partita IVA	03976470967
Codice Fiscale Impresa	03976470967
Provincia sede registro imprese	MI
Numero iscrizione registro imprese	03976470967
Codice Ditta INAIL	13682756
n. P.A.T.	91151742/26 E 91222323/25
Matricola aziendale INPS	7046333079
CCNL applicato	INDUSTRIA
Settore	METALMECCANICO
Indirizzo sede legale	PIAZZA SAN BABILA 5 - MILANO (MI)
Telefono	064540161
Fax	0645401690

PEC Registro Imprese	AMMNE_BIP@PEC.IT
Ragione Sociale	012 FACTORY (mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	04019110610
Codice Fiscale Impresa	04019110610
Provincia sede registro imprese	CE
Numero iscrizione registro imprese	04019110610
Codice Ditta INAIL	019833371/57
n. P.A.T.	022686731/38
Matricola aziendale INPS	2009507746
CCNL applicato	terziario servizi
Settore	70.22
Indirizzo sede legale	VIALE CARLO III DI BORBONE N. 8 - CASERTA (CE)
Telefono	0823446078
Fax	0823446078
PEC Registro Imprese	012factory@legalmail.it
Ragione Sociale	3PITALIA (mandante) Società per Azioni
Partita IVA	11024260967
Codice Fiscale Impresa	11024260967
Provincia sede registro imprese	MB
Numero iscrizione registro imprese	11024260967
Codice Ditta INAIL	20499012/39
n. P.A.T.	95733042/39
Matricola aziendale INPS	4988924059
CCNL applicato	Commercio
Settore	Servizi
Indirizzo sede legale	VIA COMINA 39 - SEREGNO (MB)
Telefono	0362275141
Fax	036227511
PEC Registro Imprese	direzione3pitalia@pec.it
Ragione Sociale	SOFT STRATEGY S.P.A. (mandante) Società per Azioni
Partita IVA	08840121001
Codice Fiscale Impresa	08840121001
Provincia sede registro imprese	RM
Numero iscrizione registro imprese	08840121001
Codice Ditta INAIL	14352028
n. P.A.T.	92071079
Matricola aziendale INPS	7050503000
CCNL applicato	COMMERCIO

Settore	TERZIARIO
Indirizzo sede legale	LARGO ANGELO FOCHETTI 30 - ROMA (RM)
Telefono	0687932400
Fax	0687932399
PEC Registro Imprese	SOFT-STRATEGY@LEGALMAIL.IT
Ragione Sociale	XENIA PROGETTI SRL (mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	02738450879
Codice Fiscale Impresa	02738450879
Provincia sede registro imprese	CT
Numero iscrizione registro imprese	02738450879
Codice Ditta INAIL	8558519/31
n. P.A.T.	04693878
Matricola aziendale INPS	2105195287
CCNL applicato	METALMECCANICO P.I.
Settore	SERVIZI
Indirizzo sede legale	VIA ACICASTELLO, 71 - ACI CASTELLO (CT)
Telefono	095885546
Fax	095885740
PEC Registro Imprese	XENIAPEC@PEC.XENIAPROGETTI.IT
Offerta sottoscritta da	**PROVENZANO ROBERTO, GHEZZI CARLO MATTIA, AMORUSO CARLO, SORBELLO GIUSEPPE, CAPUTO SEBASTIAN**

Scheda di Offerta	
Descrizione	Digital trasformation - Offerta per il lotto 8
Offerta Economica	
Parametro Richiesto	**Valore Offerto**
L8.S1 - PMO di programmi di digitalizzazione - Tariffa media giornaliera offerta (€/GP)	275,00
L8.S2 - PMO di progetti cross ambito - Tariffa media giornaliera offerta (€/GP)	275,00
L8.S3 - Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi - Tariffa media giornaliera offerta (€/GP)	399,90

Il Concorrente, nell'accettare tutte le condizioni specificate nella documentazione del procedimento, altresì dichiara:

- che la presente offerta è irrevocabile ed impegnativa sino al termine di conclusione del procedimento, così come previsto nella lex specialis;
- che la presente offerta non vincolerà in alcun modo la Stazione Appaltante/Ente Committente;
- di aver preso visione ed incondizionata accettazione delle clausole e condizioni riportate nel Capitolato Tecnico e nella documentazione di Gara, nonché di quanto contenuto nel Capitolato d'oneri/Disciplinare di gara e, comunque, di aver preso cognizione di tutte le circostanze generali e speciali che possono interessare l'esecuzione di tutte le prestazioni oggetto del Contratto e che di tali circostanze ha tenuto conto nella determinazione dei prezzi richiesti e offerti, ritenuti remunerativi;
- di non eccepire, durante l'esecuzione del Contratto, la mancata conoscenza di condizioni o la sopravvenienza di elementi non valutati o non considerati, salvo che tali elementi si configurino come cause di forza maggiore contemplate dal codice civile e non escluse da altre norme di legge e/o dalla documentazione di gara;
- che i prezzi/sconti offerti sono omnicomprensivi di quanto previsto negli atti di gara;
- che i termini stabiliti nel Contratto e/o nel Capitolato Tecnico relativi ai tempi di esecuzione delle prestazioni sono da considerarsi a tutti gli effetti termini essenziali ai sensi e per gli effetti dell'articolo 1457 cod. civ.;
- che il Capitolato Tecnico, così come gli altri atti di gara, ivi compreso quanto stabilito relativamente alle modalità di esecuzione contrattuali, costituiranno parte integrante e sostanziale del contratto che verrà stipulato con la stazione appaltante/ente committente.

ATTENZIONE: QUESTO DOCUMENTO NON HA VALORE SE PRIVO DELLA SOTTOSCRIZIONE A MEZZO FIRMA DIGITALE

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

ALLEGATO H
PATTO DI INTEGRITÀ

AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI, AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

ID 2069

SOMMARIO

PREMESSA 3
ART. 1 OGGETTO 3
ART. 2 AMBITO DI APPLICAZIONE 3
ART. 3 OBBLIGHI DEL FORNITORE 3
ART. 4 OBBLIGHI DI CONSIP E DELLE AMMINISTRAZIONI 4
ART. 5 SANZIONI 4
ART. 6 Autorità competente in caso di controversie 5

PREMESSA

L'art. 1, comma 17 della L. 6 novembre 2012, n. 190 ("Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione") dispone che "*le stazioni appaltanti possono prevedere negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisce causa di esclusione dalla gara*".

Il Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con delibera n. 72/2013 e s.m.i., dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, prevede che le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione del citato art. 1, comma 17 della L. 190/2012, predispongono e utilizzano protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di appalti pubblici. A tal fine, i predetti soggetti inseriscono negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia che il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

In attuazione di quanto sopra,

SI CONVIENE QUANTO SEGUE

ART. 1 OGGETTO

Il presente patto di integrità (di seguito, il "**Patto di Integrità**") stabilisce la reciproca e formale obbligazione - tra la Consip S.p.A. a socio unico in qualità di stazione appaltante (di seguito, anche "**Consip**") e i soggetti legittimati, sulla base della normativa vigente, ad utilizzare l'Accordo Quadro oggetto del presente affidamento (di seguito, anche le "**Amministrazioni**" o la "**singola Amministrazione contraente**") e l'operatore economico che all'esito della procedura di selezione è risultato aggiudicatario della procedura relativa alla stipula dell'Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi/forniture di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni (di seguito, anche il "**Fornitore**") - a conformare i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza, impegnandosi espressamente a contrastare fenomeni di corruzione e illegalità e comunque a non compiere alcun atto volto a distorcere o influenzare indebitamente il corretto svolgimento dell'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati.

Il Fornitore, la Consip e le Amministrazioni si impegnano a rispettare, e a far rispettare al rispettivo personale e ai collaboratori, il presente Patto di Integrità, il cui spirito e contenuto condividono pienamente.

ART. 2 AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente Patto di Integrità regola i comportamenti dei dipendenti e collaboratori di Consip, delle Amministrazioni e del Fornitore nell'ambito dell'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli contratti Esecutivi successivamente affidati.

Il Patto di Integrità costituisce parte integrante e sostanziale dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati.

ART. 3 OBBLIGHI DEL FORNITORE

Il Fornitore, in forza del presente Patto di Integrità, dichiara di:

a) non aver concluso con altri operatori economici alcun tipo di accordo volto ad alterare o limitare la concorrenza, ovvero a determinare un unico centro decisionale ai fini della partecipazione alla procedura di gara e della formulazione dell'offerta, risultata poi essere la migliore;
b) non avere influenzato il procedimento amministrativo diretto a stabilire il contenuto del bando o di altro atto equipollente al fine di condizionare le modalità di scelta del contraente e di non aver corrisposto né promesso di corrispondere ad alcuno e s'impegna a non corrispondere né promettere di corrispondere ad alcuno – direttamente o tramite terzi, ivi compresi i soggetti collegati o controllati - somme di denaro o altra utilità finalizzate a facilitare

l'affidamento e l'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati;

c) astenersi dal compiere qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o, comunque, violazione delle regole della concorrenza ovvero a segnalare tempestivamente a Consip, alla Pubblica Autorità e alla singola Amministrazione contraente qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità e violazioni delle regole di concorrenza di cui dovesse venire a conoscenza durante la fase di esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati, fornendo elementi dimostrabili a sostegno delle suddette segnalazioni;

d) segnalare a Consip e alla singola Amministrazione contraente, nonché alla Pubblica Autorità competente e alla Prefettura, qualunque tentativo di concussione e qualsiasi illecita richiesta o pretesa da parte dei dipendenti di Consip e/o della singola Amministrazione contraente o di chiunque possa influenzare le decisioni relative all'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati.

Il Fornitore avrà l'onere di pretendere il rispetto dei predetti obblighi anche dai propri subcontraenti. A tal fine, la clausola che prevede il rispetto degli obblighi di cui al presente Patto di Integrità dovrà essere inserita nei contratti stipulati dal Fornitore con i propri subcontraenti.

Il Fornitore prende atto e accetta che la violazione, comunque accertata da Consip e/o dalle Amministrazioni, di uno o più impegni assunti con il presente Patto di Integrità comporta l'applicazione delle sanzioni di cui al successivo art. 5.

ART. 4 OBBLIGHI DI CONSIP E DELLE AMMINISTRAZIONI

Nel rispetto del presente Patto di Integrità, Consip e le Amministrazioni, si impegnano, per quanto di rispettiva competenza, a rispettare i principi di lealtà, trasparenza e correttezza di cui alla L. n. 190/2012, nonché, nel caso in cui venga riscontrata una violazione di detti principi o di prescrizioni analoghe, a valutare l'eventuale attivazione di procedimenti disciplinari nei confronti del rispettivo personale a vario titolo intervenuto nella procedura di affidamento e nell'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi successivamente affidati, secondo quanto previsto dai rispettivi piani di prevenzione della corruzione.

ART. 5 SANZIONI

Il Fornitore prende atto ed accetta che la violazione degli obblighi assunti con il presente Patto di Integrità, nonché la non veridicità delle dichiarazioni rese, comunque accertati da Consip e/o dalle Amministrazioni, può comportare l'applicazione di una o più delle seguenti sanzioni, anche in via cumulativa tra loro:

A risoluzione *ex* art. 1456 c.c. dell'Accordo Quadro, nonché incameramento della cauzione definitiva costituita in favore di Consip a copertura dell'Accordo Quadro e risarcimento dell'eventuale danno ulteriore, nel caso in cui la violazione degli impegni di cui al precedente art. 3 sia accertata in relazione agli obblighi contrattuali assunti dal Fornitore nei confronti di Consip in forza dell'Accordo Quadro.

La risoluzione potrà essere altresì esercitata ai sensi dell'art. 1456 c.c. (i) ogni qualvolta nei confronti del Fornitore, dei suoi dirigenti e/o dei componenti della compagine sociale, sia stata disposta misura cautelare o sia intervenuto rinvio a giudizio per taluno dei delitti di cui agli artt. 317, 318, 319, 319bis, 319ter, 319quater, 320, 322, 322bis, 346bis, 353, 353bis, c.p. nonché (ii) nel caso in cui, violato l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 3, lett. d) che precede, sia stata disposta nei confronti dei pubblici amministratori che hanno esercitato funzioni relative alla stipula ed esecuzione del contratto, misura cautelare o sia intervenuto rinvio a giudizio per il delitto previsto dall'art. 317 del c.p.. In tal caso troverà comunque applicazione quanto previsto dall'art. 32 del D.L. 90/2014 convertito nella legge n. 114/2014.

Resta fermo che dell'intervenuta risoluzione dell'Accordo Quadro Consip potrà tenere conto ai fini delle valutazioni di cui all'articolo 80, comma 5, lett. c), del D.Lgs. 50/2016;

B risoluzione *ex* art. 1456 c.c. del singolo Contratto Esecutivo, nel caso in cui la violazione degli impegni di cui al precedente art. 3 sia accertata in relazione agli obblighi contrattuali assunti dal Fornitore nei confronti della singola Amministrazione contraente nell'ambito del Contratto Esecutivo. La risoluzione potrà essere altresì esercitata ai sensi dell'art. 1456 c.c. (i) ogni qualvolta nei confronti del Fornitore, dei suoi dirigenti e/o dei componenti della compagine sociale, sia stata disposta misura cautelare o sia intervenuto rinvio a giudizio per taluno dei delitti di cui agli artt. 317, 318, 319, 319bis, 319ter, 319quater, 320, 322, 322bis, 346bis, 353, 353bis, c.p., nonché (ii) nel caso in cui, violato l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 3, lett. d) che precede, sia stata disposta nei confronti dei pubblici amministratori che hanno esercitato funzioni relative alla stipula ed esecuzione del contratto, misura cautelare o sia intervenuto rinvio a giudizio per il delitto previsto dall'art. 317 del c.p.. In tal caso troverà comunque applicazione quanto previsto dall'art. 32 del D.L. 90/2014 convertito nella legge n. 114/2014.

La risoluzione del singolo Contratto Esecutivo comporterà altresì l'escussione della garanzia definitiva costituita in favore delle Amministrazioni per un importo proporzionalmente corrispondente al valore del contratto Esecutivo e il risarcimento dell'eventuale danno ulteriore.

In caso di intervenuta risoluzione del Contratto Esecutivo su iniziativa della singola Amministrazione contraente, quest'ultima è tenuta a darne tempestiva notizia a Consip, motivandone le ragioni; Consip, a sua volta, ha la facoltà di procedere, ai sensi dell'art. 1456 c.c., alla risoluzione di diritto dell'Accordo Quadro. Resta fermo che dell'intervenuta risoluzione del Contratto Esecutivo Consip potrà tenere conto ai fini delle valutazioni di cui all'articolo 80, comma 5, lett. c), del D.Lgs. 50/2016;

C segnalazione del fatto all'ANAC ed alle competenti Autorità giurisdizionali.

ART. 6 Autorità competente in caso di controversie

Ogni eventuale controversia relativa all'interpretazione e all'esecuzione del presente Patto di Integrità sarà risolta dall'Autorità Giudiziaria competente, secondo quanto previsto nell'Accordo Quadro.

Roma, lì ___ ___

CONSIP S.p.A.

CRISTIANO CANNARSA
CONSIP S.P.A.
10.12.2021
08:44:38 UTC

IL FORNITORE

Firmato digitalmente da: Carlo Amoruso
Organizzazione: AMORUSO CARLO/MRSCRL72R02B180G
Data: 10/12/2021 13:04:05

consip

DIPARTIMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

AGID Agenzia per l'Italia Digitale

Piano Strategico ICT
Governance delle Gare Strategiche

Organismi di coordinamento e controllo

Regolamento

Sommario

1. PREMESSA 2
2. DEFINIZIONI 2
3. REGOLAMENTO INTERNO PER IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO TECNICO DI COORDINAMENTO E CONTROLLO 4
   - 3.1 Principi generali 4
   - 3.2 Compiti e Responsabilità del Comitato Tecnico 4
   - 3.3 Individuazione del Presidente - Riunioni del Comitato Tecnico 7
   - 3.4 Atti del Comitato Tecnico 7
4. REGOLAMENTO INTERNO PER IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO TRATEGICO DI COORDINAMENTO E CONTROLLO 8
   - 4.1 Principi generali 8
   - 4.2 Compiti e Responsabilità del Comitato Strategico 8
   - 4.3 Riunioni del Comitato Strategico 9
   - 4.4 Atti del Comitato Strategico 9

1. PREMESSA

Il presente documento raccoglie le modalità di funzionamento degli Organismi di coordinamento e controllo deputati alla governance delle Gare afferenti al Piano Strategico ICT 2019[1], elaborato da AgID con il supporto di Consip e definisce la parte di attività, compiti e responsabilità comuni a tutte le Gare Strategiche, rimandando ai documenti integrativi specifici e/o alle prescrizioni di dettaglio contenute nella documentazione di gara di ciascuna Gara Strategica, per tutti gli aspetti peculiari per i quali non è possibile un funzionamento unitario.
Il regolamento potrà essere rivisto su iniziativa di AgID, Consip o del Dipartimento per la trasformazione digitale.

2. DEFINIZIONI

- **Gara Strategica:** iniziativa di acquisizione afferente al Piano Strategico ICT 2019 e sue evoluzioni. In particolare:
  - Digital Transformation (ID 2069),
  - Public Cloud IaaS e PaaS (ID 2213),
  - Servizi Applicativi in ottica cloud (ID 2212),
  - Data Management (ID 2102),
  - Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli endpoint e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2367),
  - Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Accordo Quadro per la fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2174),
  - Servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2296)[2],
  - Sanità digitale 1 - sistemi informativi clinico assistenziali (ID 2202),
  - Sanità digitale 2 - sistemi informativi sanitari e servizi al cittadino (ID 2365),
  - Sanità digitale 3 - sistemi informativi gestionali (ID 2366),
  - Public Cloud SaaS[3].

[1] Comprensivo delle sue evoluzioni.
[2] ID 2296 è bandita ai sensi dell'art. 4, comma 3-quater, del D.L. n. 95/2012, come convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012, che ha stabilito che, per la realizzazione di quanto previsto dall'art. 20 del D.L. n. 83/2012, Consip S.p.A. svolge altresì le attività di centrale di committenza relativamente "ai contratti-quadro ai sensi dell'articolo 1, comma 192, della legge 30 dicembre 2004, n. 311". Per la merceologia trattata è considerata al pari delle gare strategiche.
[3] Tutte le gare che saranno definite.

- **Organismi di coordinamento e controllo**: differenziati in Organismo tecnico e Organismo strategico, sono le Strutture deputate alla governance dell'esecuzione dei Contratti derivanti dalle Gare Strategiche.
- **Organismo tecnico di coordinamento e controllo**: struttura organizzativa, nominata per ciascuna Gara, altresì definito **Comitato Tecnico**. È composto da rappresentanti istituzionali di **AgID e Consip**, anche integrati con altri soggetti terzi da questi individuati e da rappresentanti del Fornitore/dei Fornitori aggiudicatari della specifica procedura di gara (Gara Strategica).
- **Organismo Strategico di coordinamento e controllo**: struttura organizzativa unica, altresì definita **Comitato Strategico**, per la governance di tutte le gare strategiche del Piano ICT 2019, composta da rappresentanti istituzionali di AgID, Consip e dal Dipartimento per la Trasformazione digitale, individuati dai medesimi soggetti.
- **Componente pubblica del Comitato Tecnico**: i rappresentanti di AgID e Consip.
- **Fornitore**: operatore economico aggiudicatario della procedura relativa ad una Gara Strategica.

3. REGOLAMENTO INTERNO PER IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO TECNICO DI COORDINAMENTO E CONTROLLO

3.1 PRINCIPI GENERALI

1. Viene istituito un Comitato Tecnico per ogni Gara Strategica funzionale a tutti i Lotti della medesima Gara;
2. Partecipano al Comitato: AgID, Consip e i fornitori di ciascun Lotto di gara. I rappresentanti degli operatori economici aggiudicatari delle Gare Strategiche hanno diritto a partecipare alle attività del Comitato stesso come di seguito disciplinato;
3. I componenti del Comitato tecnico sono così individuati:
   - ✓ 2 rappresentanti per conto di AgID. Tali rappresentanti possono essere sostituiti mediante delega di AgID da altri rappresentanti (sempre nel numero massimo di 2);
   - ✓ 2 rappresentanti per conto di Consip. Tali rappresentanti possono essere sostituiti mediante delega di Consip da altri rappresentanti (sempre nel numero massimo di 2);
   - ✓ 1 rappresentante per conto dell'/gli aggiudicatario/i di ogni Lotto della Gara Strategica di riferimento. Nel caso in cui il fornitore sia costituito da un RTI, il rappresentante designato dovrà fare capo alla mandataria. Qualora, nell'ambito della documentazione relativa alla specifica Gara Strategica, siano attribuiti al RUAC specifici compiti di interfacciamento con gli organismi di coordinamento e controllo, tale rappresentante dovrà coincidere con il RUAC. In ogni caso, ogni aggiudicatario dovrà indicare anche il nominativo di un supplente (sempre facente capo alla mandataria, in caso di RTI). Il rappresentante (e il supplente) dovranno essere dotati di poteri di rappresentanza dell'azienda;
4. Il Comitato si riunirà almeno quadrimestralmente e comunque, nelle modalità descritte nel presente documento, ogni qualvolta AgID/Consip ne ravvedano la necessità;
5. Il Comitato potrà essere convocato sia relativamente a tematiche riguardanti un singolo Lotto sia per tematiche riguardanti più Lotti; in ogni caso saranno convocati tutti i soggetti dei Lotti coinvolti;
6. Il Comitato potrà coinvolgere qualora necessario una o più Amministrazioni beneficiarie dei contratti derivanti dalla Gara Strategica o soggetti istituzionali competenti su specifiche tematiche.

3.2 COMPITI E RESPONSABILITÀ DEL COMITATO TECNICO

Si riportano di seguito le attività e le responsabilità in capo al Comitato Tecnico, fermo restando quanto previsto nella documentazione relativa a ciascuna specifica Gara Strategica:

1. monitorare la coerenza dell'impiego dei servizi/forniture messi a disposizione dai diversi Lotti rispetto all'oggetto e al perimetro della Gara Strategica di riferimento e ai vincoli normativi;
2. monitorare il rispetto dei vincoli contrattuali e la qualità della Fornitura;
3. monitorare lo stato di avanzamento dell'Accordo Quadro, in termini di numero di contratti, dimensione degli stessi e massimale complessivo eroso, tramite analisi e approfondimento periodici delle informazioni rese disponibili dal fornitore e prodotti tramite:

a) formati di office automation fruibili dai componenti del Comitato afferenti a Consip e AgID (esclusi pdf),
b) link ad aree riservate dei portali di fornitura, con possibilità di download dei contenuti,
c) altri strumenti messi a disposizione dal Fornitore e/o dai soggetti istituzionali coinvolti nella Governance.

Le informazioni rese disponibili dal Fornitore dovranno contenere almeno il seguente dettaglio minimo:

a) informazioni tecnico/economiche relative a tutti i contratti esecutivi stipulati con le Amministrazioni; in particolare, dovrà essere disponibile la vista per Amministrazione contenente il dettaglio dei servizi acquistati, con il relativo massimale impegnato ed il consuntivo alla data; tali informazioni dovranno essere rese disponibili mensilmente, entro il 15 del mese successivo al mese di riferimento.
b) report descrittivi delle iniziative progettuali con periodicità quadrimestrale, resi disponibili almeno 15 giorni lavorativi prima della riunione del Comitato; in particolare per ciascuna Amministrazione si dovrà fornire: una descrizione di massima dell'iniziativa con i relativi obiettivi, eventuale ricorso a soluzioni in riuso (motivando i casi in cui i processi/le soluzioni sviluppate si sono differenziate da pregresse analoghe), eventuale partecipazione di più Amministrazioni al medesimo progetto in modalità di co-working o co-partecipazione finanziaria;

Nel caso in cui la documentazione di gara di ciascuna specifica Gara Strategica preveda informazioni di maggior dettaglio rispetto a quanto sopra descritto, il Fornitore comunque dovrà rendere disponibili al Comitato almeno le viste aggregate che consentano di reperire le informazioni sopra descritte.

Relativamente alla documentazione di cui ai punti precedenti, il Comitato ha facoltà di richiedere al fornitore informazioni aggiuntive/integrative a quelle prodotte.

Si precisa inoltre che la documentazione prodotta dovrà essere resa disponibile anche ai componenti del Comitato Strategico, ove richiesto.

4. analizzare i progetti implementati da Amministrazioni diverse nell'ambito degli stessi Accordi Quadro, nei casi specifici, identificati da Consip/AgID o segnalati dalle Amministrazioni, in cui si evidenzino analogie funzionali, tecniche, di obiettivo;
5. analizzare le proposte di standardizzazione di processi, modelli, soluzioni, metriche, metodologie di stima dei servizi e, nella sua componente pubblica, valutarne l'adozione, in accordo con il Comitato Strategico;
6. valutare le eventuali proposte di evoluzione e/o adeguamento dei servizi o delle forniture da parte del fornitore, laddove espressamente previsto in documentazione di gara e con le procedure definite ad integrazione del presente regolamento;
7. monitorare ed eventualmente aggiornare i Livelli di Servizio derivanti da nuovi strumenti di misurazione non disponibili alla data di stipula del contratto e/o derivanti dall'ottimizzazione della rilevazione dei singoli indicatori di qualità;
8. monitorare l'andamento degli indicatori di digitalizzazione definiti nella documentazione contrattuale, quelli aggiunti dal Comitato Strategico e quelli aggiuntivi eventualmente offerti dal

Fornitore, anche attraverso eventuali strumenti messi a disposizione dal fornitore e/o dai soggetti istituzionali coinvolti nella Governance;

9. su richiesta dell'Amministrazione, o per contratti di alta rilevanza segnalati dall'Organismo Strategico di Coordinamento e Controllo, il Comitato Tecnico potrà:
    a) esaminare specifici Contratti Esecutivi, comprensivi dei relativi allegati (ad esempio Piano dei Fabbisogni, Piano Operativo, etc.);
    b) dialogare, se necessario, con l'Amministrazione coinvolta e/o il Fornitore di riferimento per l'acquisizione di ulteriori informazioni o l'approfondimento di specifiche tematiche funzionali e/o tecnologiche;
    c) segnalare all'Amministrazione eventuali criticità/punti di attenzione;
    d) verificare gli obiettivi raggiunti e il loro eventuale scostamento rispetto al target prefissato;
10. segnalare al Comitato Strategico progetti con elevata potenzialità di riuso da parte di altre Amministrazioni, anche indicati dalle Amministrazioni o dai fornitori;
11. richiedere l'intervento del Comitato Strategico (cd. escalation):
    a) per eventuali criticità rilevate sui contratti esecutivi ad alta rilevanza[4] relativi a progetti speciali e/o di rilevanza nazionale e/o strategici e/o relativi alle piattaforme abilitanti, realizzati o implementati con le gare strategiche;
    b) in merito ai rapporti con le Amministrazioni e/o i Fornitori;
    c) in relazione a tutti i punti precedenti.
12. svolgere qualsiasi altra funzione ad esso attribuita dalla documentazione contrattuale relativa alla specifica Gara Strategica;
13. valutare e fornire indicazioni ai fornitori, sentito anche il Comitato Strategico, in merito alla necessità di un eventuale adeguamento alle eventuali evoluzioni della normativa tecnica di settore, per quanto compatibile con la documentazione contrattuale relativa alle singole Gare Strategiche.

Per ciascuna Gara Strategica, AgID e Consip, inoltre, valuteranno la predisposizione, all'avvio delle attività dello specifico Comitato Tecnico, di integrazioni al presente regolamento, al fine di regolarne gli aspetti peculiari (es. revisione listini).

Ogni decisione del Comitato si intende validamente assunta se condivisa dai rappresentanti di AgID e Consip. In ogni caso, ogni decisione deve essere previamente comunicata (anche a mezzo di PEC, qualora non presenti alla seduta) a tutti i rappresentanti dei fornitori cui si riferiscono le decisioni assunte (o per Lotti o per merito). I rappresentanti dei fornitori dei Lotti interessati dalla decisione in oggetto hanno altresì diritto di prendere visione degli atti del Comitato, salvo le previsioni di legge in materia, nonché di presentare memorie scritte e documenti, che il Comitato ha l'obbligo di valutare ove siano pertinenti all'oggetto della discussione.

Le decisioni sono assunte nelle forme e nei modi stabiliti da AgID e Consip.

[4] Secondo i criteri definiti per ciascuna Gara Strategica

3.3 INDIVIDUAZIONE DEL PRESIDENTE - RIUNIONI DEL COMITATO TECNICO

1. Il ruolo di Presidente del Comitato è ricoperto da un rappresentante di AgID.
2. Le riunioni del Comitato sono convocate dal Presidente o da persona da lui designata, con almeno 5 giorni solari di preavviso, di norma tramite messaggi di posta elettronica certificata (PEC). La nota di convocazione dà indicazione dell'ordine del giorno, che è definito dal Presidente anche sulla base delle proposte, esigenze o richieste espresse da ciascuna parte rappresentata nel Comitato o dalle Amministrazioni. Alla nota di convocazione è allegata eventuale documentazione rilevante ai fini degli argomenti all'ordine del giorno.
3. In funzione degli argomenti trattati, ciascuna parte rappresentata potrà chiamare a partecipare alle riunioni proprio personale di supporto, nel numero massimo di 2 ulteriori persone oltre ai rappresentanti già previsti.
4. Ai fini della validità delle riunioni è necessario che siano presenti almeno i rappresentati di AgID e Consip e, contestualmente, i fornitori in numero pari alla maggioranza dei fornitori del/i Lotto/i cui si riferisce l'oggetto della riunione.
5. Nel caso in cui non sia raggiunta la validità della seduta, viene riconvocata una nuova seduta che ha validità anche con la sola presenza dei rappresentanti di AgID e Consip.

3.4 ATTI DEL COMITATO TECNICO

1. Gli argomenti discussi nel corso delle riunioni e le decisioni assunte risultano da apposito verbale.
2. Il verbale, redatto dal segretario nominato all'inizio della riunione, è trasmesso in versione preliminare a mezzo posta elettronica a tutti i componenti. La funzione di segretario dovrà essere ricoperta da un rappresentante di AgID o di Consip.
3. I rappresentanti dei Fornitori, presenti alla riunione, hanno facoltà di proporre modifiche o integrazioni nei tempi indicati nella nota di trasmissione, trascorsi i quali senza che nessuna richiesta di modifica sia stata comunicata al segretario e trasmessa per conoscenza a tutti i componenti, il verbale si intende approvato.
4. Le modifiche e integrazioni sono accolte a discrezione di AgID e Consip.
5. L'approvazione del verbale in versione definitiva, a seguito di richieste di modifiche o integrazioni, è comunicata da ciascun componente presente alla riunione a mezzo posta elettronica, salvo quanto previsto ai punti precedenti. A seguito dell'approvazione secondo le modalità sopra indicate, il verbale è firmato digitalmente da AgID e Consip e per presa visione da ciascun componente presente per ogni parte rappresentata ed inviato a mezzo PEC da AgID, con i relativi eventuali allegati, a tutti i componenti. Per esigenze di necessità ed urgenza o comunque per ragioni di interesse pubblico o di norme specifiche, AgID o Consip possono decidere di approvare il verbale anche senza le modifiche/integrazioni proposte dai fornitori.
6. AgID e Consip, in relazione agli argomenti trattati, stabiliscono le forme di pubblicità dei verbali e dei documenti allegati.

4. REGOLAMENTO INTERNO PER IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO TRATEGICO DI COORDINAMENTO E CONTROLLO

4.1 PRINCIPI GENERALI

1. Viene istituito un Comitato Strategico per la governance delle gare strategiche, col fine di garantire l'allineamento complessivo dei contratti e dei progetti rispetto al Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022 (e sue successive edizioni), rispetto alle linee guida AgID e alle best practices da quest'ultima individuate ed in coerenza con le previsioni del PNRR.
2. Il Comitato Strategico è così composto:
   - ✓ 1 rappresentante per conto di AgID;
   - ✓ 1 rappresentante per conto di Consip;
   - ✓ 1 rappresentante per conto del Dipartimento per la trasformazione digitale.

4.2 COMPITI E RESPONSABILITÀ DEL COMITATO STRATEGICO

Si riportano di seguito le attività e le responsabilità in capo al Comitato Strategico, fermo restando quanto previsto nella documentazione relativa a ciascuna specifica Gara Strategica:

1. definire l'indicatore del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022 *"R.A.8.1d - Incremento del livello di trasformazione digitale mediante l'utilizzo dei servizi previsti dalle Gare strategiche*", in particolare, dovrà:
   a) costruire il livello base dell'indicatore nel 2021, utilizzando un sistema pesato degli indicatori di digitalizzazione delle Gare Strategiche e individuare il valore target per l'anno 2022, nonché gli incrementi attesi annualmente per gli anni successivi;
   b) a partire dal 2022, con periodicità almeno annuale, raccogliere le misure relative agli indicatori pertinenti e al valore dell'indicatore R.A.8.1d.

   Si precisa che alle Gare Strategiche relative alla sicurezza si applica l'indicatore specifico denominato *Indicatore di progresso* nelle modalità definite in documentazione di gara;

2. produrre linee di indirizzo strategico per le Gare Strategiche attive, in predisposizione e per nuove gare volte a soddisfare esigenze di natura strategica, indirizzate nel Piano Triennale per l'informatica o nel PNRR;
3. valutare, trasversalmente a più Gare Strategiche e ai relativi contratti, il livello di aderenza rispetto alle linee strategiche;
4. valutare la coerenza strategica dei contratti esecutivi identificati come *ad alta rilevanza*, risultanti da rilevazioni proprie o segnalati dai Comitati Tecnici o ancora dalle Amministrazioni beneficiarie dei suddetti contratti;
5. garantire la disponibilità di misure (procedurali e/o strumentali) per l'allineamento informativo tra i soggetti coinvolti a vario titolo nelle attività relative alle Gare Strategiche (Comitati Tecnici, Amministrazioni, Fornitori, etc.);

6. valutare ed eventualmente ratificare le proposte di standardizzazione di processi, modelli, soluzioni, metriche, metodologie di stima dei servizi, formulate dai Comitati Tecnici, nel caso di impatti trasversali a più gare strategiche;
7. prendere atto della modalità di revisione dei prezzi e di remunerazione dei servizi, laddove previsto dalla documentazione di gara e formulate secondo le procedure definite ad integrazione del presente regolamento;
8. avviare indagini di soddisfazione delle Amministrazioni per i servizi erogati nell'ambito delle iniziative strategiche, raccogliendone e divulgandone gli esiti;
9. promuovere il riuso di soluzioni e processi tra Amministrazioni, anche avvalendosi delle segnalazioni dei Comitati Tecnici;
10. gestire le escalation segnalate dai Comitati Tecnici.

4.3 RIUNIONI DEL COMITATO STRATEGICO

1. Il Comitato si riunirà almeno semestralmente;
2. la convocazione potrà essere fatta da uno qualunque dei rappresentanti sopra indicati;
3. la riunione del Comitato Strategico è valida se sono presenti tutti i rappresentanti sopra riportati e prevede la nomina, all'inizio della seduta, di un segretario, cui spetterà la verbalizzazione e le relative attività di invio;
4. nelle riunioni periodiche il Comitato Strategico potrà coinvolgere, al bisogno, una o più Amministrazioni beneficiarie o soggetti istituzionali competenti su specifiche tematiche e/o uno o più fornitori aggiudicatari delle Gare Strategiche.

4.4 ATTI DEL COMITATO STRATEGICO

1. Gli argomenti discussi nel corso delle riunioni e le decisioni assunte risultano da apposito verbale;
2. il verbale, redatto dal segretario nominato all'inizio della riunione, è trasmesso in versione preliminare a mezzo posta elettronica a tutti i componenti. La funzione di segretario dovrà essere ricoperta da un rappresentante di AgID o di Consip;
3. ogni decisione del Comitato si intende valida se assunta all'unanimità dai rappresentanti di AgID, Consip e del Dipartimento per la trasformazione digitale;
4. fatte salve le indicazioni di legge sulla trasparenza, AgID, Consip e il Dipartimento per la trasformazione digitale, in relazione agli argomenti trattati, stabiliranno le forme di pubblicità degli atti e dei documenti relativi alla governance delle Gare strategiche di volta in volta adottati, ivi incluse ad es. pubblicazioni su siti istituzionali, circolari, studi, etc.

- fine del documento -

Piano Strategico ICT
Governance delle Gare Strategiche

Disposizioni per la governance

Categorizzazione, Indicatori di digitalizzazione

Sommario

1. PREMESSA 4
2. DEFINIZIONI 4
3. PERIMETRO 5
4. MONITORAGGIO DELL'APPLICAZIONE DEL PIANO TRIENNALE 6
   - 4.1 Elementi caratterizzanti 6
5. PRINCIPI GUIDA 7
6. CATEGORIZZAZIONE DEI CONTRATTI ESECUTIVI RISPETTO AL PIANO TRIENNALE 2020-2022 8
   - 6.1 Categorizzazione di I livello dei contratti esecutivi 8
   - 6.2 Categorizzazione di II livello dei contratti esecutivi 11
   - 6.3 Contratti ad alta rilevanza 15
7. MONITORAGGIO DEI RISULTATI DI DIGITALIZZAZIONE 17
   - 7.1 Indicatori Generali di digitalizzazione 17
   - 7.2 Indicatori Specifici di digitalizzazione 27
   - 7.3 Indicatori II livello per contratti ad alta rilevanza 37

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Obiettivi del Piano Triennale 9
Tabella 2 - Categorizzazione di I livello (Gare Strategiche pubblicate 2019-2020) 10
Tabella 3 - Categorizzazione generale di II livello 12
Tabella 4 - Categorizzazione di II livello (Gare Strategiche pubblicate 2019-2020) 14
Tabella 5 - Criteri per l'identificazione dei Contratti Esecutivi ad *alta rilevanza* 16
Tabella 6 - Indicatori Generali di digitalizzazione 18
Tabella 7 - Indicatori Generali quantitativi 21
Tabella 8 - Indicatori Generali qualitativi 24
Tabella 9 - Indicatori generali di riuso 26
Tabella 10 - Indicatori Specifici Digital Transformation 29
Tabella 11 - Indicatori Specifici Public cloud IaaS e PaaS 31
Tabella 12 - Indicatori Specifici Servizi Applicativi in ottica cloud 32
Tabella 13 - Indicatori specifici Data Management 34
Tabella 14 - Indicatore di progresso 35
Tabella 15 - Indicatori specifici II livello Servizi Applicativi in ottica cloud 39
Tabella 16 - Indicatori specifici II Data Management 40

1. PREMESSA

Il presente documento illustra gli elementi essenziali della governance delle Gare Strategiche del Piano ICT 2019[1] elaborato da AgID e Consip.
Le misure indicate hanno l'obiettivo di abilitare il monitoraggio di coerenza dei Contratti Esecutivi che saranno sottoscritti dalle Amministrazioni a partire dagli Accordi Quadro stipulati da Consip con gli aggiudicatari di ciascuna Gara Strategica.

2. DEFINIZIONI

- **Categorizzazione:** inquadramento o classificazione rispetto al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, ed. 2019-2021 e successive
- **Organismi di coordinamento e controllo**: differenziati in Organismi tecnici e Organismo strategico, sono le Strutture deputate alla governance dell'esecuzione dei Contratti derivanti dalle Gare Strategiche.
- **Organismo tecnico di coordinamento e controllo**: struttura organizzativa, nominata per ciascuna Gara, altresì definito **Comitato Tecnico**. È composto da rappresentanti istituzionali – individuati in AgID e Consip, anche integrati con altri soggetti terzi da questi individuati e da rappresentati del Fornitore/dei Fornitori aggiudicatari della specifica procedura di gara (Gara Strategica).
- **Organismo Strategico di coordinamento e controllo**: struttura organizzativa unica, altresì definita **Comitato Strategico**, per la governance di tutte le gare strategiche del Piano ICT 2019, composta da rappresentanti di AgID, Consip e dal Dipartimento per la Trasformazione digitale, individuati dai medesimi soggetti.
- **Gestione del transiente**: attività, progetti e contratti finalizzati al mantenimento del funzionamento *as is* dei sistemi e delle applicazioni dell'Amministrazione.
- **Contratti ad alta rilevanza**: Contratti Esecutivi caratterizzati da elementi di volume, valore, tecnologia, rilevanza nazionale, di particolare interesse ai fini del coordinamento e controllo operato dal Comitato Strategico.
- **Dati di governance**: principi, categorizzazione, indicatori generali e specifici di digitalizzazione.
- **Valore *ex ante***: si intende la misura rilevata per l'indicatore di riferimento prima dell'avvio delle attività contrattualizzate dall'Amministrazione con il Fornitore e finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo del Contratto Esecutivo.
- **Valore *ex post***: si intende la misura rilevata per l'indicatore di riferimento a valle del completamento delle attività contrattualizzate dall'Amministrazione con il Fornitore e finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo del Contratto Esecutivo.
- **Intervento:** insieme di più attività svolte mediante i servizi di un contratto Esecutivo; l'intervento è identificato da un obiettivo che l'Amministrazione intende raggiungere con lo svolgimento delle attività che lo compongono.

[1] Comprensivo delle sue evoluzioni.

3. PERIMETRO

Le misure e le modalità descritte nel presente documento si applicano alle seguenti Gare Strategiche:

- Digital Transformation (ID 2069),
- Public Cloud IaaS e PaaS (ID 2213),
- Servizi Applicativi in ottica cloud (ID 2212),
- Data Management (ID 2102),
- Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli endpoint e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2367),
- Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Accordo Quadro per la fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2174),
- Servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2296)[2],
- Sanità digitale 1 - sistemi informativi clinico assistenziali (ID 2202),
- Sanità digitale 2 - sistemi informativi sanitari e servizi al cittadino (ID 2365),
- Sanità digitale 3 - sistemi informativi gestionali (ID 2366),
- Public Cloud SaaS[3].

[2] ID 2296 è bandita ai sensi dell'art. 4, comma 3-quater, del D.L. n. 95/2012, come convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012, che ha stabilito che, per la realizzazione di quanto previsto dall'art. 20 del D.L. n. 83/2012, Consip S.p.A. svolge altresì le attività di centrale di committenza relativamente "ai contratti-quadro ai sensi dell'articolo 1, comma 192, della legge 30 dicembre 2004, n. 311". Per la merceologia trattata è considerata al pari delle gare strategiche.

[3] Tutte le gare che saranno definite.

4. MONITORAGGIO DELL'APPLICAZIONE DEL PIANO TRIENNALE

Al fine di monitorare il recepimento dei principi e delle indicazioni del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (più avanti anche solo Piano Triennale), in particolare rispetto alla sua edizione 2020-2022, si aggiorna come di seguito descritto la categorizzazione dei contratti esecutivi che saranno stipulati sugli Accordi Quadro relativi alle Gare Strategiche.

- Riferimento alla documentazione di gara: CT generale delle 4 gare strategiche pubblicate 2019-2020 – Categorizzazione
- Applicabilità: ciascun contratto esecutivo, sia esso derivante da ordine diretto o da rilancio competitivo, non si applica ai contrati esecutivi riferiti alla *gestione del transiente*[4]
- Soggetto impattato: l'Amministrazione che stipula un contratto esecutivo
- Modalità di censimento dell'informazione:
    a) Per i contratti scaturenti da ordine diretto, nel caso di gare che prevedono il Piano dei Fabbisogni, le informazioni richieste saranno esplicitate nel Piano dei Fabbisogni e/o nei suoi allegati, in ogni caso secondo standard e modalità messi a disposizione da Consip S.p.A. alla stipula dell'AQ;
    b) Per i contratti scaturenti da ordine diretto, nel caso di gare che non prevedono il Piano dei Fabbisogni, le informazioni richieste saranno esplicitate in allegati alla documentazione contrattuale predisposti secondo standard messi a disposizione da Consip S.p.A. alla stipula dell'AQ;
    c) Per i contratti scaturenti da rilancio competitivo, le informazioni dovranno essere esplicitate in allegati alla documentazione contrattuale predisposti secondo standard messi a disposizione da Consip S.p.A., alla stipula dell'AQ;
- Vincoli temporali per la raccolta delle informazioni: in quanto informazioni allegate alla documentazione contrattuale, entro la stipula del contratto esecutivo in caso di ordine diretto, e in allegato alla documentazione di Appalto Specifico in caso di rilancio competitivo.
- Regole di applicazione/calcolo: negli standard forniti da Consip, in via propedeutica rispetto all'esplicitazione della categorizzazione, dei principi e degli indicatori, l'Amministrazione dovrà indicare se il Contratto Esecutivo è riferito alla *gestione del transiente.*

4.1 ELEMENTI CARATTERIZZANTI

Il monitoraggio riguarda:

- i **principi guida** che l'Amministrazione prevede di seguire attraverso la realizzazione delle attività oggetto l'ordine/AS;
- la **categorizzazione**, cioè la mappatura, del Contratto Esecutivo, stipulato dall'Amministrazione, rispetto agli ambiti (layer) del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022.

[4] Come definita nel par. 2 - Definizioni

5. PRINCIPI GUIDA

L'Amministrazione, in maniera facoltativa, potrà indicare i principi guida che prevede di seguire attraverso l'ordine/AS, selezionando uno o più dei seguenti, in base alla applicabilità allo specifico AQ di riferimento:

- *Digital & mobile first* (digitale e mobile come prima opzione): le Pubbliche Amministrazioni devono realizzare servizi primariamente digitali;
- *digital identity only* (accesso esclusivo mediante identità digitale): le Pubbliche Amministrazioni devono adottare in via esclusiva sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID;
- *cloud first* (cloud come prima opzione): le Pubbliche Amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
- servizi inclusivi e accessibili: le Pubbliche Amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;
- dati pubblici un bene comune: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
- interoperabile by design: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
- sicurezza e *privacy by design*: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- *user-centric*, *data driven* e *agile*: le Amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo.
- *once only*: le Pubbliche Amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- transfrontaliero *by design* (concepito come transfrontaliero): le Pubbliche Amministrazioni devono rendere disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti;
- *open source*: le Pubbliche Amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice sorgente aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.

6. CATEGORIZZAZIONE DEI CONTRATTI ESECUTIVI RISPETTO AL PIANO TRIENNALE 2020-2022

Per ciascun Contratto Esecutivo, ad esclusione di quanto soggetto a segreto di Stato e delle classifiche di segretezza, l'Amministrazione avrà l'**obbligo**[5] di indicare gli ambiti (o *layer*) – cosiddetti di I livello - e i relativi obiettivi del Piano Triennale che essa prevede di mappare mediante le attività che saranno svolte con il Contratto esecutivo in oggetto.
Per ciascuno degli ambiti scelti, l'Amministrazione potrà selezionare, tra quelli presenti, uno o più obiettivi.
La categorizzazione prevede:

- un inquadramento di I livello, che si applica a tutti i contratti esecutivi;
- un inquadramento di II livello, che si applica solo ai contratti esecutivi definiti ad "alta rilevanza" secondo i criteri più appresso definiti per ciascuna Gara Strategica.

6.1 CATEGORIZZAZIONE DI I LIVELLO DEI CONTRATTI ESECUTIVI

La seguente tabella sintetizza la Categorizzazione e gli obiettivi associati:

Ambito I livello (layer)	Obiettivi Piano Triennale
Servizi	• Servizi al cittadino • Servizi a imprese e professionisti • Servizi interni alla propria PA • Servizi verso altre PA
Dati	• Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese • Aumentare la qualità dei dati e dei metadati • Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati
Piattaforme	• Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa • Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle PA • Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini

[5] Come da CT generale delle Gare strategiche pubblicate 2019-2020.

Ambito I livello (layer)	Obiettivi Piano Triennale
Infrastrutture	• Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni locali favorendone l'aggregazione e la migrazione sul territorio (Riduzione Data Center sul territorio) • Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni centrali favorendone l'aggregazione e la migrazione su infrastrutture sicure ed affidabili (Migrazione infrastrutture interne verso il paradigma cloud) • Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA
Interoperabilità	• Favorire l'applicazione della Linea guida sul Modello di Interoperabilità da parte degli erogatori di API • Adottare API conformi al Modello di Interoperabilità
Sicurezza Informatica	• Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA • Aumentare il livello di sicurezza informatica dei portali istituzionali della Pubblica Amministrazione

Tabella 1 - Obiettivi del Piano Triennale

Rispetto alla categorizzazione completa di cui alla Tabella 1 - Obiettivi del Piano Triennale, per ciascuna Gara Strategica si individuano nei seguenti paragrafi i layer applicabili.

6.1.1 CATEGORIZZAZIONE DEI CONTRATTI ESECUTIVI PER LE GARE STRATEGICHE PUBBLICATE 2019-2020

Gara Strategica	Ambito I livello applicabile
Digital Transformation	• Servizi • Dati • Piattaforme • Infrastrutture • Interoperabilità • Sicurezza Informatica
Public Cloud IaaS e PaaS	• Servizi • Infrastrutture • Dati
Servizi applicativi in ottica cloud	• Servizi • Piattaforme • Interoperabilità
Data Management	• Dati

Tabella 2 - Categorizzazione di I livello (Gare Strategiche pubblicate 2019-2020)

6.1.2 CATEGORIZZAZIONE DEI CONTRATTI ESECUTIVI PER LE GARE STRATEGICHE IN PREDISPOSIZIONE

Per le seguenti iniziative:

- Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli end point e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2367),
- Fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2174),
- Fornitura di servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le pubbliche amministrazioni – (ID 2296),

Si applicano almeno gli ambiti di I livello *Sicurezza Informatica* e *Infrastrutture.*

- Per le Gare Strategiche SaaS varrà tutto quanto specificato per il solo Lotto 1 della Public Cloud.
- Per le Gare Strategiche di Sanità Digitale, la categorizzazione sarà definita in documentazione di gara, compatibilmente con i tempi già previsti per la pubblicazione dei bandi, o comunque nel corso delle attività propedeutiche alla stipula dei relativi AQ.

6.2 CATEGORIZZAZIONE DI II LIVELLO DEI CONTRATTI ESECUTIVI

Per i contratti ad *alta rilevanza* le Amministrazioni contraenti dettagliano i dati forniti secondo quanto indicato nel seguito.
Le informazioni relative alla categorizzazione sono fornite con le stesse modalità e tempistiche previste per la categorizzazione di I livello (cfr. par. 6.1)
In particolare, le Amministrazioni provvedono a:

1. Raffinare le indicazioni sugli ambiti di I livello (layer), indicando gli ambiti di II livello mediante una selezione, anche multipla, dalla categorizzazione riportata nella seguente tabella:

Ambito I (layer)	Ambito II livello
Servizi	• Servizi al cittadino • Servizi a imprese e professionisti • Servizi interni alla propria PA • Servizi verso altre PA
Dati	• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari • Economia e finanze • Istruzione, cultura e sport • Energia • Ambiente • Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti
Piattaforme	• Sanità digitale (FSE e CUP) • Identità Digitale; • Pagamenti digitali; • App IO; • ANPR; • NoiPA; • INAD; • Musei; • Siope+
Infrastrutture	• Data Center e Cloud • Connettività
Interoperabilità	• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari • Economia e finanze • Istruzione, cultura e sport • Energia • Ambiente

Ambito I (layer)	Ambito II livello
	• Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti
Sicurezza informatica	• Portali istituzionali e CMS • Sensibilizzazione del rischio cyber

Tabella 3 - Categorizzazione generale di II livello

6.2.1 CATEGORIZZAZIONE DI II LIVELLO DEI CONTRATTI ESECUTIVI PER LE GARE STRATEGICHE PUBBLICATE 2019-2020

Nell'applicazione di quanto sopra descritto, l'amministrazione terrà conto degli ambiti applicabili come già descritti per la categorizzazione di I livello e riportati nella seguente tabella:

Gara strategica	Ambito I livello applicabile	Ambito II livello applicabile
Digital Transformation	Tutti	Tutti
Public Cloud IaaS e PaaS	• Servizi	• Servizi al cittadino • Servizi a imprese e professionisti • Servizi interni alla propria PA • Servizi verso altre PA
	• Infrastrutture	• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari • Economia e finanze • Istruzione, cultura e sport • Energia • Ambiente • Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti
	• Dati	• Data Center e Cloud • Connettività
Servizi applicativi in ottica cloud	• Servizi	• Servizi al cittadino • Servizi a imprese e professionisti • Servizi interni alla propria PA • Servizi verso altre PA
	• Piattaforme	• Sanità digitale (FSE e CUP) • Identità Digitale • Pagamenti digitali • App IO • ANPR • NoiPA • INAD • Musei

		• Siope+
	• Interoperabilità	• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari • Economia e finanze • Istruzione, cultura e sport • Energia • Ambiente • Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti
Data Management	• Dati	• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari • Economia e finanze • Istruzione, cultura e sport • Energia • Ambiente • Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti

Tabella 4 - Categorizzazione di II livello (Gare Strategiche pubblicate 2019-2020)

6.2.2 CATEGORIZZAZIONE DI II LIVELLO DEI CONTRATTI ESECUTIVI PER LE GARE STRATEGICHE IN PREDISPOSIZIONE

Fermo restando l'obbligo per le Amministrazioni di indicare gli ambiti di I livello e i relativi obiettivi del Piano Triennale, per le iniziative di Sicurezza Informatica ci si riserva la possibilità di definire prima della stipula dell'Accordo Quadro eventuali ambiti di II Livello più specifici per una mappatura più mirata degli interventi in ambito Cyber Security da parte delle PA.
Per le altre iniziative la categorizzazione di II livello sarà definita congiuntamente ad AgID e al Dipartimento in tempo utile per la stipula dei relativi contratti di AQ.

6.3 CONTRATTI AD ALTA RILEVANZA

Nel seguente paragrafo si riportano, per ciascuna delle Gare Strategiche pubblicate nel periodo 2019-2020 (Digital Transformation, Public Cloud IaaS e PaaS, Servizi applicativi in ottica cloud e Data Management), le caratteristiche di rilevanza individuate in funzione delle peculiarità dei servizi e degli obiettivi della gara di riferimento.
Si precisa che, in ogni caso, il Comitato Strategico potrà includere nel novero dei contratti ad alta rilevanza anche altre tipologie, quali ad esempio i contratti inerenti l'interoperabilità, le piattaforme abilitanti e in generale, rilevanti ai fini del processo di avanzamento della trasformazione digitale e dell'adozione del modello Cloud nella PA.
Per le Gare strategiche in predisposizione:

- Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli endpoint e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2367);
- Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Accordo Quadro per la fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2174);
- Servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le Pubbliche Amministrazioni (ID 2296);

e per le Gare Strategiche attinenti alla Sanità digitale, ci si riserva la possibilità di definire prima della stipula degli Accordi Quadro i criteri per l'identificazione dei Contratti Esecutivi *ad alta rilevanza.*

Gara strategica	Lotto	criteri	indicatori aggiuntivi
Digital Transformation	Lotto 1 Lotto 2	• Lotto 1: Contratti Esecutivi di importo > € 450.000,00 i.e. • Lotto 2: Contratti Esecutivi di importo > € 400.000,00 i.e.	• Non si prevedono indicatori aggiuntivi per i contratti esecutivi ad alta rilevanza. • Per i Lotti dal 3 al 9, trattandosi di lotti di servizi complementari a quelli previsti per Lotto 1 e Lotto 2, non si prevedono soglie specifiche.
Public Cloud IaaS e PaaS		• Lotto 1: Contratti Esecutivi che includono più di 3 categorie di servizi del configuratore; oppure Contratti Esecutivi di importo > € 500.000,00 i.e. • Lotti 2-11: contratti esecutivi > € 250.000,00 i.e.	Nessun indicatore aggiuntivo

Gara strategica	Lotto	criteri	indicatori aggiuntivi
Servizi applicativi in ottica *cloud*		• Lotti 1 e 2: Contratti Esecutivi di importo > € 10.000.000,00 i.e. • Lotti 3,4,5: n.a. • Lotti 6,7,8,9: n.a.	Previsti (cfr. 7.3.3)
Data Management		• Lotti 1,2,3: Contratti Esecutivi di importo > € 1.000.000,00 i.e.	Previsti (cfr 7.3.4)

Tabella 5 - Criteri per l'identificazione dei Contratti Esecutivi ad *alta rilevanza*

Per quanto riguarda le Gare Strategiche in predisposizione, eventuali criteri per identificare Contratti ad alta rilevanza saranno definiti entro la stipula, congiuntamente ad AgID e Dipartimento.

7. MONITORAGGIO DEI RISULTATI DI DIGITALIZZAZIONE

Al fine di abilitare un puntuale monitoraggio dei risultati ottenuti dalle Amministrazioni in termini di digitalizzazione mediante l'utilizzo degli Accordi Quadro relativi alle Gare Strategiche sono stati previsti, in documentazione di gara, ed articolati nel presente documento indicatori così classificati:

- **Indicatori Generali di digitalizzazione**, che mappano il macro-obiettivo dell'intervento rispetto ai principali obiettivi strategici del Piano Triennale;
- **Indicatori Specifici di digitalizzazione**, che definiscono, sulla base delle specificità della Gara Strategica, le misure di digitalizzazione applicabili allo specifico contratto esecutivo, in funzione dei prodotti/servizi acquisiti.

Gli indicatori sono utilizzati per il monitoraggio dei contratti e del raggiungimento dei relativi obiettivi, così come dettagliati nel Piano dei Fabbisogni e nel Piano Operativo.
Ciascuna Amministrazione, all'atto di definizione del Piano dei Fabbisogni o altra specifica documentazione contrattuale laddove il Piano dei Fabbisogni non sia previsto, individuerà almeno un Indicatore Generale per il quale fornirà, agli Organismi di coordinamento e controllo e/o ai soggetti da questi indicati, le misure di riferimento ex ante ed ex post rispetto al contratto esecutivo.

7.1 INDICATORI GENERALI DI DIGITALIZZAZIONE

- Riferimento alla documentazione di gara: CT generale delle 4 gare strategiche pubblicate 2019-2020 – Categorizzazione
- Applicabilità: ciascun contratto esecutivo, sia esso derivante da ordine diretto o da rilancio competitivo, ad esclusione di quelli relativi alla *gestione del transiente o che includono unicamente servizi di gestione e/o di supporto,* ad esclusione di quanto soggetto a segreto di Stato e delle classifiche di segretezza
- Soggetto impattato: l'Amministrazione che stipula un contratto esecutivo
- Modalità di raccolta dell'informazione:
    a) Per i contratti scaturenti da ordine diretto, nel caso di gare che prevedono il Piano dei Fabbisogni, le informazioni richieste saranno esplicitate nel Piano dei Fabbisogni e/o nei suoi allegati;
    b) Per i contratti scaturenti da ordine diretto, nel caso di gare che <u>non</u> prevedono il Piano dei Fabbisogni, le informazioni richieste saranno esplicitate in allegati alla documentazione contrattuale predisposti secondo standard messi a disposizione da Consip S.p.A. alla stipula dell'AQ;
    c) Per i contratti scaturenti da rilancio competitivo, le informazioni dovranno essere esplicitate in allegati alla documentazione di gara relativa all'AS, predisposti secondo standard messi a disposizione da Consip S.p.A.
- Vincoli temporali per la scelta degli indicatori: in quanto informazioni allegate alla documentazione contrattuale, entro la stipula del contratto esecutivo in caso di ordine diretto, e contestualmente alla pubblicazione dell'Appalto Specifico, in allegato alla documentazione in caso di rilancio competitivo; in alternativa, per le gare in ambito Sicurezza, in caso di ordine diretto senza Piano dei Fabbisogni, entro la data di emissione del Piano di Lavoro Generale.

La misura *ex post* sarà fornita, al completamento delle attività contrattuali, con un aggiornamento degli allegati utilizzati per fornire i dati di governance, con particolare riferimento agli indicatori di digitalizzazione, e tracciato nel portale del Fornitore che ha eseguito l'intervento oggetto di misura, nei tempi previsti per l'aggiornamento dei dati sul Portale stesso.

- Regole di applicazione/calcolo: in via propedeutica rispetto all'esplicitazione della categorizzazione, dei principi e degli indicatori, l'Amministrazione dovrà indicare, negli standard forniti da Consip, se il Contratto Esecutivo è riferito alla *gestione del transiente.*

Gli indicatori generali di digitalizzazione, validi per tutte le Gare Strategiche, sono i seguenti:

Indicatori quantitativi	Indicatori qualitativi	Indicatori di collaborazione e riuso
Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio	Obiettivi CAD raggiunti con l'intervento	Riuso di processi per erogazione servizi
Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio	Integrazione con infrastrutture immateriali	Riuso soluzioni tecniche
Numero servizi aggiuntivi offerti all'utenza interna, esterna (cittadini), esterna (imprese), altre PA	Integrazione con Basi Dati di interesse nazionale	Collaborazione con altre Amministrazioni (progetto in co-working, realizzato anche mediante contratti esecutivi diversi per Amministrazione)

Tabella 6 - Indicatori Generali di digitalizzazione

Per le gare di Sicurezza[6] non è prevista la scelta degli indicatori sopra riportati: i servizi erogati dalle gare infatti, non consentono di costruire logicamente una correlazione tra il servizio acquistato dall'Amministrazione e il contenuto degli indicatori generali.
Nelle seguenti tabelle si riportano le modalità di misurazione degli indicatori generali.

Si precisa che <u>per tutti gli indicatori generali di digitalizzazione</u>:

1. L'oggetto di riferimento è sempre il Contratto Esecutivo;
2. Nel caso in cui con uno stesso Contratto Esecutivo l'Amministrazione voglia realizzare uno o più interventi progettuali, potrà
   - Scegliere l'indicatore con riferimento all'intervento più rilevante in termini di effort/spesa per la realizzazione dello stesso,

[6] *Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli endpoint e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2367); *Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Accordo Quadro per la fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2174); *Servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2296)

- Scegliere più indicatori riferendone ciascuno ad uno degli interventi la cui realizzazione è prevista con l'acquisizione dei servizi del Contratto Esecutivo.

L'Amministrazione dovrà quindi specificare, secondo gli standard messi a disposizione da Consip, le informazioni relative alla scelta sopra formulata e successivamente, in fase di raccolta del *valore ex post*, specificare, nel caso di più interventi, a quale intervento il valore si riferisce.

Indicatori quantitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Riduzione % della spesa per l'erogazione del servizio	IQT1	Il riferimento è al **servizio digitale erogato dall'Amministrazione** verso la sua utenza. L'indicatore misura la variazione della spesa, sostenuta dall'Amministrazione e intesa come **costo stimato per l'erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato all'utenza.** La variazione è espressa in % e prende in considerazione: • Il costo attuale sostenuto dall'Amministrazione per l'erogazione di una unità di servizio digitale, calcolato prima dell'avvio delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza[7] • Il costo aggiornato sostenuto dall'Amministrazione per l'erogazione di una unità di servizio digitale, calcolato a valle del completamento delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza. Nello stimare il costo l'Amministrazione terrà conto delle componenti hw, sw, di risorse professionali per la gestione interna e idealmente il TCO, qualora disponibile.	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[8], in termini di **stima della riduzione del costo per l'erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato**; • Valore *ex post*, al completamento dell'intervento[9], in termini di **misura effettiva della riduzione del costo per l'erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato**

[7] Nel caso in cui le attività riguardino uno o più interventi inclusi nel Contratto Esecutivo, l'Amministrazione terrà conto solo di quelli pertinenti al raggiungimento dell'obiettivo e quindi coerenti con l'indicatore scelto.
[8] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[9] Vedi nota precedente.

Indicatori quantitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Riduzione % dei tempi di erogazione del servizio	IQT2	Il riferimento è al **servizio digitale erogato dall'Amministrazione** verso la sua utenza. L'indicatore misura la variazione del tempo di erogazione del servizio digitale da parte dell'Amministrazione e inteso come **il tempo intercorrente tra la "richiesta", da parte dell'utente del servizio digitale verso l'Amministrazione, e la disponibilità dell'oggetto del servizio** all'utente stesso. La variazione è espressa in % e prende in considerazione: • Il tempo attuale intercorrente tra la richiesta da parte dell'utente dell'Amministrazione mediante il servizio digitale, per l'erogazione di una unità di servizio digitale, calcolato prima dell'avvio delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza[10] • Il tempo aggiornato intercorrente tra la richiesta da parte dell'utente dell'Amministrazione mediante il servizio digitale, per l'erogazione di una unità di servizio digitale, calcolato a valle del completamento delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza[11]	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[12], in termini di **stima della riduzione del tempo di erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato**; • Valore *ex post*, al completamento dell'intervento[13], in termini di **misura effettiva della riduzione del tempo di erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato.**

[10] Nel caso in cui le attività riguardino uno o più interventi inclusi nel Contratto Esecutivo, l'Amministrazione terrà conto solo di quelli pertinenti al raggiungimento dell'obiettivo e quindi coerenti con l'indicatore scelto.
[11] Vedi nota precedente.
[12] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[13] Vedi nota precedente.

Indicatori quantitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Numero servizi aggiuntivi offerti all'utenza interna, esterna (cittadini), esterna (imprese), altre PA	IQT3	Quantità di **nuovi servizi digitali che l'Amministrazione mette a disposizione della propria utenza**, utilizzando le risorse messe a disposizione dal Contratto Esecutivo; La quantità è espressa in termini assoluti, per ciascuna tipologia di utente.	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[14], in termini di **numero di nuovi servizi digitali che l'Amministrazione intende realizzare e mettere a disposizione della propria utenza mediante il Contratto Esecutivo**; • Valore **ex post**, al completamento dell'intervento[15], in termini di numero effettivo di nuovi servizi digitali **che l'Amministrazione ha messo a disposizione della propria utenza mediante il Contratto Esecutivo.**

Tabella 7 - Indicatori Generali quantitativi

[14] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[15] Vedi nota precedente.

Indicatori qualitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Obiettivi CAD raggiunti con l'intervento[16]	IQL1	Selezione ed indicazione[17]di uno o più obiettivi CAD[18]: • Diritto all'uso delle tecnologie • Partecipazione al procedimento amministrativo informatico • Effettuazione dei pagamenti con modalità informatiche • Utilizzo della posta elettronica certificata • Qualità dei servizi resi e soddisfazione dell'utenza • Alfabetizzazione informatica dei cittadini • Partecipazione democratica elettronica • Sportelli per le attività produttive • Registro informatico degli adempimenti amministrativi per le imprese	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[19], in termini di **indicazione degli obiettivi CAD che l'amministrazione intende raggiungere con le attività previste in Contratto Esecutivo;** • Valore *ex post* rispetto all'intervento[20], in termini di **indicazione degli obiettivi CAD effettivamente raggiunti dall'Amministrazione con le attività previste in Contratto Esecutivo.**

[16] Anche in questo caso, l'Amministrazione può far riferimento alle attività previste dall'intero contratto esecutivo, oppure ad una sua parte (uno o più interventi).
[17] Mediante gli strumenti e/o gli standard messi a disposizione da Consip.
[18] Gli obiettivi sono quelli riportati nella "**Sezione II. Diritti dei cittadini e delle imprese" del "Capo I Principi generali** del CAD. La selezione sarà fatta sullo standard fornito da Consip.
[19] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[20] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.

Indicatori qualitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Integrazione con infrastrutture immateriali	IQL2	Selezione ed indicazione[21]di una o più infrastrutture immateriali di cui al Piano Triennale.	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[22], in termini di **indicazione delle infrastrutture immateriali che l'Amministrazione intende integrare con le attività previste in Contratto Esecutivo;** • Valore *ex post* rispetto all'intervento[23], in termini di **indicazione delle infrastrutture effettivamente integrate dall'Amministrazione con le attività previste in Contratto Esecutivo.**

[21] Mediante gli strumenti e/o gli standard messi a disposizione da Consip.
[22] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[23] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.

Indicatori qualitativi	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Integrazione con Basi Dati di interesse nazionale	IQL3	Selezione ed indicazione[24]di una o più Basi Dati di interesse nazionale.	• Valore *ex ante* rispetto all'intervento[25], in termini di **indicazione delle Basi Dati di interesse nazionale che l'Amministrazione intende integrare con le attività previste in Contratto Esecutivo;** • Valore *ex post* rispetto all'intervento[26], in termini di **indicazione delle Basi Dati di interesse nazionale effettivamente integrate dall'Amministrazione con le attività previste in Contratto Esecutivo.**

Tabella 8 - Indicatori Generali qualitativi

[24] Mediante gli strumenti e/o gli standard messi a disposizione da Consip.
[25] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.
[26] o agli interventi di pertinenza come esplicitato nelle modalità di misura.

Indicatori di collaborazione e riuso	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Riuso di processi per erogazione servizi	ICR1	Indicazione dei processi (e laddove applicabile), del loro numero e delle Amministrazioni delle quali si riutilizza il processo	• Valore *ex ante*: **elencazione dei processi** e delle Amministrazioni di riferimento del riuso dei processi **che l'Amministrazione intende riusare** nel Contratto Esecutivo; • Valore *ex post*: elencazione dei **processi effettivamente riusati dall'Amministrazione** nelle attività del Contratto Esecutivo.
Riuso soluzioni tecniche	ICR2	Indicazione delle soluzioni tecniche riutilizzate e della/delle Amministrazione/i della/e quale/i si riutilizzano le soluzioni	• Valore *ex ante*: **elencazione delle soluzioni tecniche** e delle Amministrazioni di riferimento **che l'Amministrazione intende riusare** nel Contratto Esecutivo; • Valore *ex post*: elencazione **delle soluzioni tecniche effettivamente riusate dall'Amministrazione** nelle attività del Contratto Esecutivo.

Indicatori di collaborazione e riuso	ID	Modalità di misura	Rilevazione dell'indicatore
Collaborazione con altre Amministrazioni (progetto in co-working)	ICR3	Indicazione delle Amministrazioni coinvolte nel progetto[27] in coworking	• Valore *ex ante*: **elencazione delle Amministrazioni coinvolte nella realizzazione del progetto in coworking con le quali l'Amministrazione collaborerà utilizzando le risorse del** Contratto Esecutivo; • Valore *ex ante*: **elencazione delle Amministrazioni con le quali l'Amministrazione ha effettivamente collaborato.**

Tabella 9 - Indicatori generali di riuso

Eventuali ulteriori elementi di dettaglio per la rilevazione degli indicatori generali saranno forniti alla stipula/attivazione dell'Accordo Quadro, o comunque secondo le modalità e i tempi concordati dall'Organismo di Coordinamento e Controllo finalizzato alla direzione strategica e/o secondo quanto più precisamente definito in corso d'opera all'atto della stipula/attivazione degli Accordi Quadro delle Gare Strategiche Digital Transformation, Public Cloud IaaS e PaaS, Servizi Applicativi in ottica cloud e Data Management.

Si precisa che, fatte salve le previsioni della documentazione di gara

- I valori *ex ante* dovranno essere forniti secondo gli standard messi a disposizione da Consip e comunque allegati alla documentazione contrattuale del Contratto Esecutivo, nel caso di Ordini, e allegati alla documentazione di AS nel caso di rilancio competitivo;
- I valori *ex post* dovranno essere forniti dall'Amministrazione, con il supporto del Fornitore, entro la chiusura formale del Contratto Esecutivo e resi disponibili sul Portale del Fornitore nei tempi previsti per l'aggiornamento periodico.

[27] Per progetto si intende in questo caso un insieme complesso di attività realizzato in coworking da più Amministrazioni, ciascuna mediante uno o più contratti esecutivi volti a realizzare uno o più interventi funzionali alla realizzazione del progetto in coworking.

7.2 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE

Sono individuati sulla base delle caratteristiche specifiche dei servizi, individuati nella documentazione di gara o – laddove previsto – demandati alle valutazioni degli Organismi di coordinamento e controllo. Laddove non presenti in documentazione di gara, le modalità di rilevazione e le relative tempistiche saranno oggetto di specifiche appendici contrattuali per ciascuna gara.

7.2.1 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LA GARA STRATEGICA DIGITAL TRANSFORMATION

Lotto/servizio	ID	Indicatori specifici
L1.S1 Disegno strategia digitale	DTL1S1.1	• disponibilità piano economico-finanziario (collegato all'implementazione della strategia)
	DTL1S1.2	• numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili
	DTL1S1.2	• numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia
L1.S2 Disegno del Piano Strategico ICT	DTL1S2.1	• disponibilità piano economico-finanziario (collegato all'implementazione del Piano Strategico ICT)
	DTL1S2.2	• numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili
	DTL1S2.3	• numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia
	DTL1S2.4	• efficientamento atteso della spesa ICT
L1.S3 [28] Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione	DTL1S3.1	• % servizi digitali mappati rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione
	DTL1S3.2	• Numero di nuovi servizi digitali mappati rispetto al totale dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione
L2.S1	DTL2S1.1	• % servizi digitali con modello di erogazione disegnato/censito rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione

[28] In valutazione la fattibilità di inserimento di un indicatore volto a misurare il totale dei servizi erogati dall'Amministrazione

Lotto/servizio	ID	Indicatori specifici
Disegno del modello di erogazione del servizio digitale	DTL2S1.2	• % servizi digitali con nuovo modello di erogazione rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione
L2.S2 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale	DTL2S2.1	• numero di processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo
	DTL2S2.2	• numero di processi digitali reingegnerizzati
	DTL2S2.3	• numero di servizi digitalizzati end to end per ogni milestone di pianificazione
L2.S3 Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale	DTL2S3.1	<u>per Supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione e Supporto al disegno del processo sotteso al servizio digitale:</u> • Rapporto tra valore (spesa) per supporto e valore dell'intervento di disegno dei processi digitali per il quale si richiede supporto
	DTL2S3.2	<u>per Supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione e Supporto al disegno del processo sotteso al servizio digitale:</u> • Rapporto tra numero di processi digitali e numero di giornate di supporto acquistate
	DTL2S3.3	<u>per Supporto alla valutazione degli strumenti di acquisizione</u> • Rapporto tra valore (spesa) per supporto e valore dell'intervento di trasformazione per il quale l'Amministrazione richiede supporto
	DTL2S3.4	<u>per Supporto alla valutazione degli strumenti di acquisizione</u> • Rapporto tra Numero di strumenti di acquisizione valutati mediante l'attività di supporto e numero di giornate di supporto acquistate
L3.S1, L4.S1, L5.S1 Progettazione della Transizione Digitale	-	Non previsti
L3.S2, L4.S2, L5.S2 Affiancamento alla Transizione Digitale	DTL3S2.1 DTL4S2.1 DTL5S2.1	• % di utenti formati sul totale utenti previsti
	DTL3S2.2 DTL4S2.2 DTL5S2.2	• livello di adozione del contenuto di trasformazione digitale.

Lotto/servizio	ID	Indicatori specifici
L6.S1, L7.S1, L8.S1 PMO di programmi di digitalizzazione	-	Non previsti
L6.S2, L7.S2, L8.S2 PMO di progetti cross ambito	-	Non previsti
L6.S3, L7.S3, L8.S3 Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation	-	Non previsti
L9.S1 Supporto alla Governance	-	Non previsti

Tabella 10 - Indicatori Specifici Digital Transformation

7.2.2 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LA GARA STRATEGICA PUBLIC CLOUD IAAS E PAAS

Lotto/Servizio	ID	Indicatori
LOTTO 1 SERVIZI IAAS: • Categoria Compute; • Categoria Storage; • Categoria Network; • Categoria Security; • Categoria Monitoring.	PCL1I.1	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di RAM disponibile su data center
	PCL1I.2	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di CPU disponibile su data center
	PCL1I.3	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di Storage disponibile su data center
	PCL1I.4	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi cloud qualificati acquistati
LOTTO 1 SERVIZI PAAS: ○ Categoria Containers; ○ Categoria Database; ○ Categoria Developer Tools; ○ Categoria Application Platform.	PCL1P.1	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di RAM disponibile su data center
	PCL1P.2	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di CPU disponibile su data center
	PCL1P.3	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di Storage disponibile su data center
	PCL1P.4	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi cloud qualificati acquistati
LOTTI 2-6 • ASSESSMENT (S1) • STRATEGIA DI MIGRAZIONE (S2) • CHECK DEI RISULTATI (S5)	PCL2.1 PCL3.1 PCL4.1 PCL5.1 PCL6.1	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi digitali esistenti erogati in modalità on-premise oggetto di assessment
	PCL2.2 PCL3.2 PCL4.2 PCL5.2 PCL6.2	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi migrati in cloud

Lotto/Servizio	ID	Indicatori
	PCL2.3 PCL3.3 PCL4.3 PCL5.3 PCL6.3	• Layer SERVIZI: ✓ % di servizi migrati in cloud rispetto a quelli esistenti e oggetto di assessment.
LOTTI 7-11 SERVIZI DI SOLUTION DESIGN E ARCHITECTURE • Disegno dei workload (M1.1) • Implementazione migrazione (M1.2) • Trasferimento Dati (M2.2)	PCL7.1 PCL8.1 PCL9.1 PCL10.1 PCL11.1	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-host
	PCL7.2 PCL8.2 PCL9.2 PCL10.2 PCL11.2	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-platform
	PCL7.3 PCL8.3 PCL9.3 PCL10.3 PCL11.3	• Layer SERVIZI: ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-purchase
	PCL7.4 PCL8.4 PCL9.4 PCL10.4 PCL11.4	• Layer INFRASTRUTTURE: ✓ Riduzione % di RAM/CPU/Storage disponibile post-migrazione mediante re-purchase
	PCL7.5 PCL8.5 PCL9.5 PCL10.5 PCL11.5	• Layer DATI: ✓ Numero di basi di dati migrati.

Tabella 11 - Indicatori Specifici Public cloud IaaS e PaaS

7.2.3 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LA GARA STRATEGICA SERVIZI APPLICATIVI IN OTTICA CLOUD

Gli indicatori di seguito riportati rappresentano la "specializzazione" di secondo livello degli indicatori applicata ai Contratti Esecutivi identificati come "ad alta rilevanza" secondo i parametri riportati per la Gara strategica Servizi applicativi in ottica cloud nel presente documento.
Modalità e periodicità di misura si intendono dettagliati nei documenti per la stipula dei contratti esecutivi.

Lotto/Servizio	ID	Indicatori
Tutti (tranne PMO)	SAC.1	1. Miglioramento servizi digitalizzati: nr servizi al cittadino-impresa digitalizzati/nr di servizi che richiedono interazione con il cittadino/imprese
	SAC.2	2. Miglioramento dell'esperienza del cittadino/impresa dei sistemi applicativi realizzati/modificati
	SAC.3	3. Standardizzazione strumenti per la generazione e diffusione dei servizi digitali: % componenti di navigazione e interfaccia standard ed usabili /totale componenti
	SAC.4	4. Riusabilità – co-working soluzioni applicative realizzate e/o adottate: nr di progetti in riuso o co-working /nr totale dei progetti di digitalizzazione ove è applicabile il riuso o co-working
	SAC.5	5. Innalzamento livello di interoperabilità: numero di progetti conformi alle linee guida di interoperabilità e nel rispetto del ONCE ONLY principle /Nr progetti realizzati
	SAC.6	6. Potenziamento infrastrutture IT- adozione sistematica del paradigma cloud: nr di progetti conformi al paradigma cloud/totale di progetti realizzati
	SAC.7	7. Utilizzo piattaforme abilitanti: nr di progetti che integrano Piattaforme Abilitanti/nr progetti ove è applicabile un'integrazione con le Piattaforme Abilitanti

Tabella 12 - Indicatori Specifici Servizi Applicativi in ottica cloud

7.2.4 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LA GARA STRATEGICA DATA MANAGEMENT

Servizio	ID	Indicatori
DATA WAREHOUSE E BUSINESS INTELLIGENCE LA.DW.1 - Sviluppo e manutenzione evolutiva di software ad hoc LA.DW.2 - Parametrizzazione e personalizzazione di soluzioni commerciali LA.DW.3 - Gestione applicativa e basi dati LA.DW.4 - Manutenzione correttiva LA.DW.5 - Manutenzione adeguativa LA.DW.6 - Supporto specialistico	DMDWBI.1	• Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMDWBI.2	• Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMDWBI.3	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMDWBI.4	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMDWBI.5	• Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMDWBI.6	• Normalizzazione/standardizzazione ontologie e vocabolari in linea con gli obiettivi e le linee d'azione definite nel Piano Triennale AgID
BIG DATA / ANALYTICS LA.BD.1 - Valutazione e analisi dei dati LA.BD.2 - Acquisizione dati LA.BD.3 - Realizzazione del modello di analisi LA.BD.4 - Conduzione della soluzione di analisi	DMBDA.1	• Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMBDA.2	• Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMBDA.3	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMBDA.4	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMBDA.5	• Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMBDA.6	• Normalizzazione/standardizzazione ontologie e vocabolari in linea con gli obiettivi e le linee d'azione definite nel Piano Triennale AgID
OPEN DATA LA.OD.1 - Analisi dei dati LA.OD.2 - Produzione e metadatazione di dati a livello 3A.OD.3 - Produzione di dati di livello 4 e 5 LA.OD.4 - Pubblicazione dataset	DMOD.1	• Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMOD.2	• Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMOD.3	• Open Data: n° dataset pubblicati

Servizio	ID	Indicatori
LA.OD.5 - Aggiornamento e conservazione dataset	DMOD.4	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMOD.5	• Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMOD.6	• Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMOD.7	• Normalizzazione/standardizzazione ontologie e vocabolari in linea con gli obiettivi e le linee d'azione definite nel Piano Triennale AgID
ARTIFICIAL INTELLIGENCE/MACHINE LEARNING LA.AI.1 - Supporto specialistico	DMAIML.1	• Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMAIML.2	• Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMAIML.3	• Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMAIML.4	• Normalizzazione/standardizzazione ontologie e vocabolari in linea con gli obiettivi e le linee d'azione definite nel Piano Triennale AgID

Tabella 13 - Indicatori specifici Data Management

7.2.5 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LE GARE DI SICUREZZA

Per le gare di Sicurezza[29] è previsto l'indicatore specifico di digitalizzazione ***denominato indicatore di progresso***: per ogni classe di controlli ABSC (Agid Basic Security Control) previsti dalle misure minime di sicurezza AGID (e successive modifiche e integrazioni), sarà calcolato il valore del relativo Indicatore di Progresso (Ip) dell'intervento ottenuto attraverso la realizzazione dell'Ordinativo di Fornitura (acquisto di prodotti e/o servizi previsti nell'Ordinativo), come di seguito riportato:

Denominazione	Indicatore di progresso		
Aspetto da valutare	Grado di mappatura di ciascuna classe di controlli ABSC delle misure minime di sicurezza AGID		
Unità di misura	Numero di Controlli	**Fonte dati**	Piano dei Fabbisogni o Piano di lavoro Generale
Periodo di riferimento	Momento di Pianificazione dell'intervento	**Frequenza di misurazione**	Per ogni intervento pianificato
Dati da rilevare	*N1: numero di controlli relativi alla specifica classe ABSC soddisfatti attraverso l'intervento* *NT: numero totale di controlli relativi alla specifica classe previsti dalle misure minime di sicurezza AGID*		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$Ip = (N_1 – N_0)/N_T$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	*N0: numero di controlli relativi alla specifica classe soddisfatti prima dell'intervento;*		
Applicazione	Amministrazione Contraente		

Tabella 14 - Indicatore di progresso

[29] *Fornitura di prodotti per la sicurezza perimetrale, protezione degli endpoint e anti-apt ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2367); *Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Accordo Quadro per la fornitura di prodotti per la gestione degli eventi di sicurezza e degli accessi, la protezione dei canali email, web e dati ed erogazione di servizi connessi per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2174); *Servizi di sicurezza da remoto, di compliance e controllo per le Pubbliche Amministrazioni* (ID 2296)

7.2.6 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE PER LE GARE STRATEGICHE IN PREDISPOSIZIONE

Per tutte le altre gare strategiche in predisposizione e/o pubblicazione gli indicatori saranno definiti in documentazione di gara o comunque entro la stipula, compatibilmente con i tempi di pubblicazione delle stesse.

7.3 INDICATORI II LIVELLO PER CONTRATTI AD ALTA RILEVANZA

7.3.1 INDICATORI SPECIFICI DI DIGITALIZZAZIONE DI II LIVELLO PER LA GARA STRATEGICA DIGITAL TRANSFORMATION

Non previsti.

7.3.2 INDICATORI SPECIFICI DI II LIVELLO PER LA GARA STRATEGICA PUBLIC CLOUD IAAS E PAAS

Non previsti.

7.3.3 INDICATORI SPECIFICI DI II LIVELLO PER LA GARA STRATEGICA SERVIZI APPLICATIVI IN OTTICA CLOUD

IDI	Indicatore di I livello	IDII	Indicatore di II livello
SAC.1	1. Miglioramento servizi digitalizzati: nr servizi al cittadino-impresa digitalizzati/nr di servizi che richiedono interazione con il cittadino/imprese	SAC.1a	• Numero di modelli standard di sviluppo web disponibili tramite Designers Italia che l'Amministrazione intende adottare
		SAC.1b	• Numero di processi operativi/procedure re-ingegnerizzati in ottica di semplificazione mediante la transizione al digitale
		SAC.1c	• Numero di servizi migrati da analogico a digitale
SAC.2	2. Miglioramento dell'esperienza del cittadino/impresa dei sistemi applicativi realizzati/modificati	SAC.2a	• Numero di servizi digitali monitorati tramite Web Analytics Italia (solo per servizi di gestione)
		SAC.2b	• Numero di modelli standard di sviluppo web disponibili tramite Designers Italia che si prevede di adottare
		SAC.2c	• Numero di test di usabilità previsti dalle Linee Guida AGID per il design dei servizi effettuati

IDI	Indicatore di I livello	IDII	Indicatore di II livello
		SAC.2d	• Numero di siti per i quali è stato rilevato il livello di conformità secondo le Linee guida AgID sull'accessibilità degli strumenti informatici
SAC.3	3. Standardizzazione strumenti per la generazione e diffusione dei servizi digitali: % componenti di navigazione e interfaccia standard ed usabili /totale componenti	SAC.3a	• Numero di software open source presente su Developers Italia riutilizzato
		SAC.3b	• Numero di software open source pubblicato su Developers Italia
SAC.4	4. Riusabilità – co-working soluzioni applicative realizzate e/o adottate: nr di progetti in riuso o co-working /nr totale dei progetti di digitalizzazione ove è applicabile il riuso o co-working	SAC.4a	• Numero di API registrate nel Catalogo
		SAC.4b	• Numero di API fruite tramite il Catalogo
		SAC.4c	• Numero di servizi digitali per l'interazione erogati dalle PAC ad altre amministrazioni
		SAC.4d	• Numero di servizi digitali che utilizzano API registrate nel Catalogo
SAC.5	5. Innalzamento livello di interoperabilità: numero di progetti conformi alle linee guida di interoperabilità e nel rispetto del ONCE ONLY principle/Nr progetti realizzati	SAC.5a	• Numero di servizi digitali esistenti on-premise migrati verso servizi cloud qualificati;
		SAC.5b	• Numero di nuovi servizi digitali realizzati utilizzando servizi cloud qualificati;
SAC.7	7. Utilizzo piattaforme abilitanti: nr di progetti che integrano Piattaforme Abilitanti/nr progetti ove è applicabile un'integrazione con le Piattaforme Abilitanti	SAC.7°	• numero di documenti digitalizzati confluiti nel FSE (referti di medicina di laboratorio e ricette)
		SAC.7b	• Percentuale di prenotazioni effettuate online rispetto al totale
		SAC.7c	• Numero di servizi offerti da NoiPA utilizzati
		SAC.7d	• numero di autenticazioni fatte con SPID e CIE ai servizi online della PA
		SAC.7e	• numero di servizi digitali accessibili tramite SPID e CIE
		SAC.7f	• numero di servizi digitali integrati con PagoPA
		SAC.7g	• numero di servizi digitali integrati con l'App IO

IDI	Indicatore di I livello	IDII	Indicatore di II livello
		SAC.7h	• numero di servizi digitali integrati con l'INAD
		SAC.7i	• numero di Musei accreditati al Sistema Museale Nazionale.

Tabella 15 - Indicatori specifici II livello Servizi Applicativi in ottica cloud

7.3.4 INDICATORI SPECIFICI DI II LIVELLO PER LA GARA STRATEGICA DATA MANAGEMENT

IDI	Indicatore di I livello	IDII	Indicatore di II livello
DMDWBI.1	Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive	DMDWBI.1a	• numero di dataset che adottano un'unica licenza aperta identificata a livello nazionale
		DMDWBI.1b	• numero di basi dati di interesse nazionale che espongono API coerenti con il modello di interoperabilità e con i modelli di riferimento di dati nazionali ed europei
		DMDWBI.1c	• numero di altre PP.AA. coinvolte
DMOD.3	Open Data: n° dataset pubblicati	DMOD.3a	• numero di dataset aperti di tipo dinamico in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2019/1024
		DMOD.3b	• numero di dataset resi disponibili attraverso i servizi di dati territoriali di cui alla Direttiva 2007/2/EC (INSPIRE)
		DMOD.3c	• numero di dataset con metadati di qualità conformi agli standard di riferimento europei e dei cataloghi nazionali
		DMOD.3d	• numero di dataset aperti conformi ad un sottoinsieme di caratteristiche di qualità derivate dallo standard ISO/IEC 25012
		DMOD.3e	• numero di dataset che adottano un'unica licenza aperta identificata a livello nazionale

Tabella 16 - Indicatori specifici II Data Management

- Fine del documento -