

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 3



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

- Intellera Consulting s.r.l, sede legale in Milano (MI), Piazza Tre Torri n.2, capitale sociale Euro 1.500.000,00= i.v., iscritta al Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Milano Monza-Brianza Lodi al n. 11088550964, iscritta al R.E.A. di Milano Monza Brianza Lodi al n. MI- 2579632, Codice Fiscale e Partita IVA 11088550964, di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato, in persona dell’Amministratore Delegato e legale rappresentante Dott. Giancarlo Senatore, nella sua qualità di impresa mandataria capo-gruppo del Raggruppamento Temporaneo

oltre alla stessa

- la mandante Almaviva – the Italian Innovation Company S.p.A., con sede legale in Roma (RM), via di Casal Boccone 188/190, Codice Fiscale, Partita IVA e Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, al n. 08450891000, iscritta al R.E.A. di Roma al n. RM-1094997, capitale sociale Euro 150.899.065= i.v., di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato
- la mandante Openknowledge s.r.l. con sede legale in Milano (MI), Piazza San Babila n.5, codice fiscale, Partita IVA e iscrizione al Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi al n. 07900400966, iscritta al R.E.A. di Milano Monza Brianza Lodi al n. MI-1989606, capitale sociale Euro 100.000,00=i.v., di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato,
- la mandante Altaformazione s.r.l., con sede legale in Milano (MI), via Lorenzo Mascheroni n.14, codice fiscale e iscrizione al Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi al n.04979310820, Partita IVA 03268480963, iscritta al R.E.A. di Milano Monza Brianza Lodi al n.MI-1663860, capitale sociale Euro 100.000,00=i.v., di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato,
- la mandante Talent Garden Milano s.r.l., con sede legale in Milano (MI), Piazza Città di Lombardia n.1, codice fiscale, Partita IVA e iscrizione al Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi al n. 03249821202, iscritta al R.E.A. di Milano Monza Brianza Lodi al n. MI-2001382, capitale sociale Euro 262.500,00=i.v., di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato di nazionalità italiana, domiciliata ai fini del presente atto presso l’indirizzo sopra riportato,

giusta mandato collettivo speciale con rappresentanza autenticato dal notaio in Roma, dott. Giovanni Vicini, registrato presso l’Agenzia dell’Entrate Roma 3 al n.2521

(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 3 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. 2334481 per un importo di Euro 17.500,00= 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. 2334483 e relativa appendice n. 2334483_1 per un importo di Euro 3.532.500,00 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** : le stazioni appaltanti, nonché gli altri soggetti che ai sensi della normativa vigente sono legittimati a affidare Contratti Esecutivi basati sul presente Accordo Quadro;
 - 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 Pubbliche 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 Generale e Speciale 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 3 > 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 la **Gestione della Transizione al Digitale, lotto Nord**

L3.S1 Progettazione della transizione digitale,

L3.S2 Affiancamento alla transizione digitale

2. Il valore indicativo stimato dell'Accordo Quadro è pari al massimale del Lotto, pari a €10.000.000,00 i.e.
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, le 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 3, 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 della singola 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 singole 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.
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 3 > 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, rinunciando 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, l'Amministrazione 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 Pubbliche 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 dei 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 dall'Amministrazione, ed il Fornitore non potrà, pertanto, avanzare pretesa di compensi a tale titolo, nei confronti delle Amministrazioni 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 alle Amministrazioni ed 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 ed 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 Amministrazioni 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 dalla/e Amministrazione/i 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 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 e/o gli Organismi di coordinamento e controllo si riservano 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, il nominativo e il relativo 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 dalle Amministrazioni 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 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 dell'Amministrazione e/o di Consip emetterà/anno 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, la singola 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 dalle singole Amministrazioni 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 dalle Amministrazioni 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 rientrando 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. **Resta fermo quanto previsto per le Amministrazioni e gli Enti del Servizio Sanitario Nazionale al paragrafo 2.1 del Capitolato Tecnico Generale.**
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 0,1%.
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 0,1%.
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 19/10/2021 dalla COFACE avente n. 2334481 di importo pari ad Euro 17.500,00=.
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 dell'Accordo Quadro e dei relativi Contratti Esecutivi, il Fornitore medesimo ha prestato garanzia definitiva rilasciata in data 19/10/2021 COFACE avente n.2334483, e relativa appendice n. 2334483_1, di importo pari ad Euro 3.532.500,00= 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 21 e 22
- 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 avalimento, 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 denaro 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 Sig./Dott. Diego Mendia.
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 e/o uno o più dei Responsabili territoriali 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'onere 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. Il 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.

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 12 in 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 5.
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, lì ____

CONSIP S.p.A.

IL FORNITORE

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, lì ____

IL FORNITORE

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.



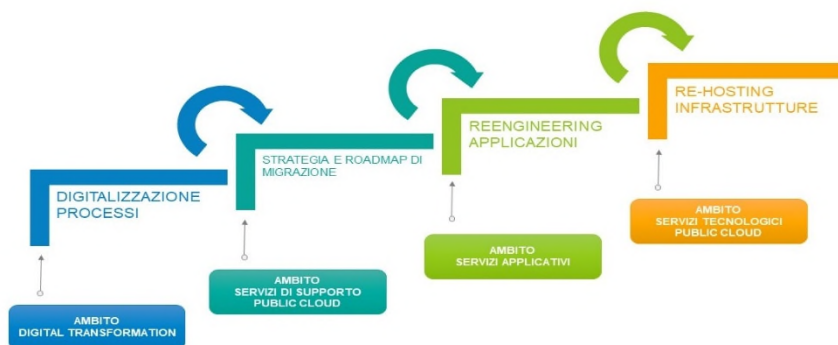
1.3 Il Piano Gare Strategiche Consip

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 iniziativa¹.

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 strategici²
- 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 tecnologico³.

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 procedurali:

- 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	<ul style="list-style-type: none">• <i>Servizi ai cittadini, alle imprese o verso altre PA</i>• <i>Digitalizzazione modalità di contatto</i>• <i>E-government per ecosistema</i>• <i>Design dei servizi</i>• <i>Accessibilità dei servizi</i>
ECOSISTEMI	<ul style="list-style-type: none">• <i>Sanità</i>• <i>Finanza pubblica</i>• <i>Sviluppo e sostenibilità</i>• <i>Giustizia</i>• <i>Beni culturali e turismo</i>• <i>Welfare</i>• <i>Scuola</i>• <i>Istruzione superiore e ricerca</i>• <i>Difesa, sicurezza e soccorso – Legalità</i>• <i>Infrastruttura e logistica – Mobilità</i>• <i>Comunicazioni</i>• <i>Agricoltura</i>• <i>L'Italia in Europa e nel Mondo</i>
PIATTAFORME	<ul style="list-style-type: none">• <i>Public e-procurement</i>• <i>pagoPA</i>• <i>Siope +</i>• <i>Noipa</i>• <i>SPID</i>• <i>Carta di identità elettronica</i>• <i>Sistema di gestione dei procedimenti amministrativi nazionali (SGPA)</i>• <i>Poli di conservazione</i>• <i>Anpr</i>
DATI DELLA PA	<ul style="list-style-type: none">• <i>Basi di dati di interesse nazionale</i>• <i>Dati aperti</i>• <i>Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)</i>
MODELLO DI INTEROPERABILITÀ	<ul style="list-style-type: none">• <i>Transizione al nuovo Modello di interoperabilità da parte delle PA</i>
INFRASTRUTTURE	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cloud della PA</i>• <i>Data center</i>• <i>Connettività</i>
SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none">• <i>Sicurezza applicativa, prevenzione e gestione incidenti informatici, analisi e valutazione su vulnerabilità dei sistemi</i>• <i>Adeguamento a misure minime di sicurezza ICT e linee guida sicurezza cibernetica</i>
MODELLI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• <i>Appalti innovativi</i>• <i>Smart Landscape: un nuovo modello di smart community</i>



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.

I 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 Fornitore⁴ 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, nonché 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 e i 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:

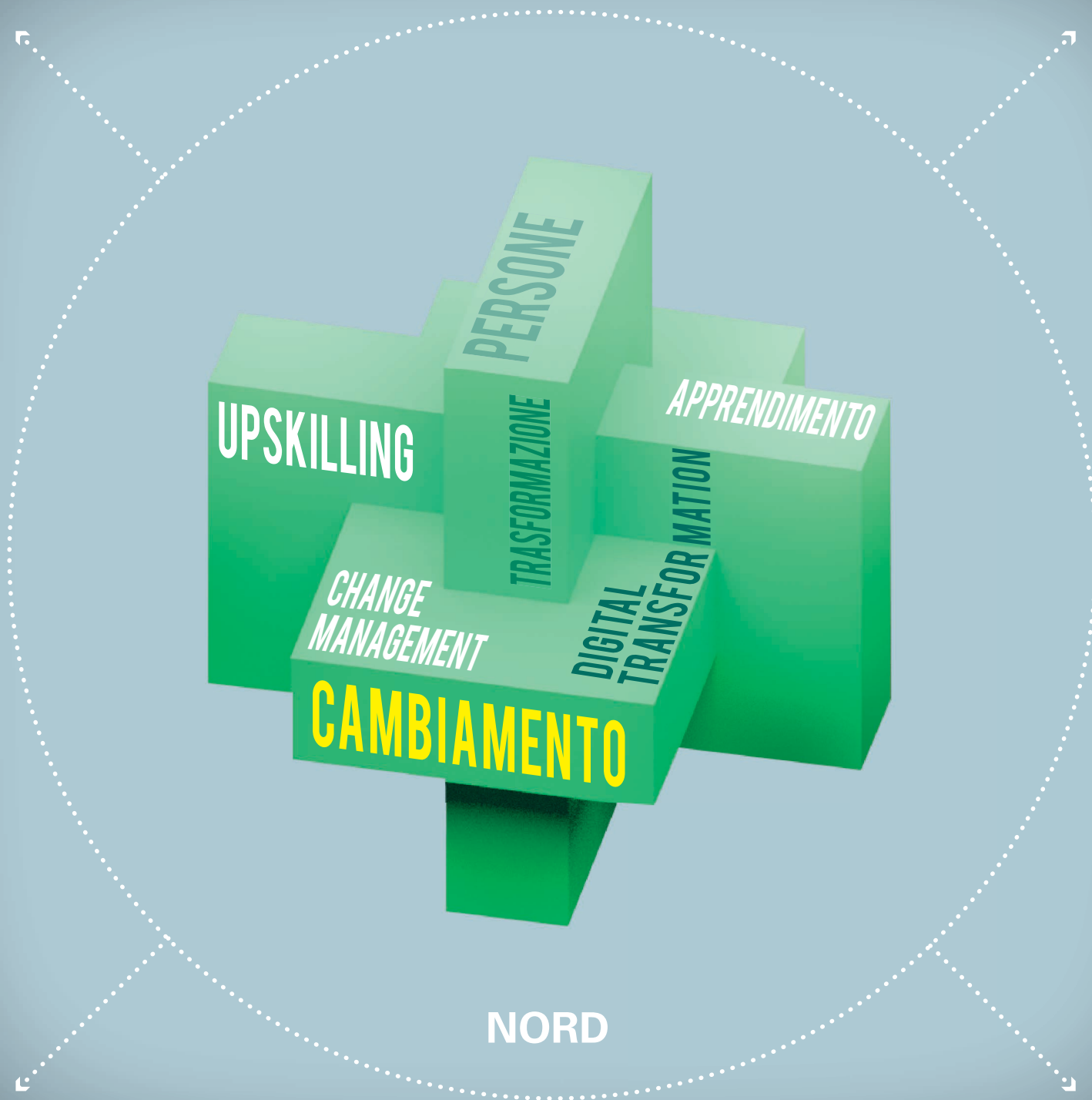
- soddisfare le esigenze degli utenti/cittadini;
- essere facilmente manutenibili;
- essere capaci di evolvere in base alle esigenze dei cittadini e al progresso tecnologico;
- essere indipendenti da singole componenti architetture di terze parti;
- diminuire le situazioni di dipendenza da un ristretto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



NORD

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 3 - Gestione della Transizione al Digitale, lotto Nord



Sommario

Premessa e descrizione dell’offerente	II
C01 – Portale dei progetti digitali.....	1
C02 – Governo della fornitura.....	3
C03 – Coinvolgimento di PMI e/o start up e/o operatori specializzati	7
C04 – Best practices per il Change Management	9
C07 – Esperienze pregresse	10
C08 – Soluzioni innovative per l’e-learning	13
C10 – Verifica apprendimento.....	15
C11 – Verifica apprendimento.....	19
C12 – Miglioramento dell’erogazione.....	22
C13 – Customer satisfaction	27
C14 – Metodologia didattica.....	32
C15 – Canali di fruizione.....	38
C05 – Qualità delle risorse professionali impiegate nel servizio di progettazione della transizione digitale.....	40
C06 – Qualità delle risorse professionali impiegate nel servizio di progettazione della transizione digitale.....	40
C09 – Numero di ore di affiancamento aggiuntive offerte	40
Riepilogo degli elementi migliorativi offerti	VII
Documentazione coperta da riservatezza	IX

Premessa e descrizione dell’offerente

Il nostro approccio all’affidamento

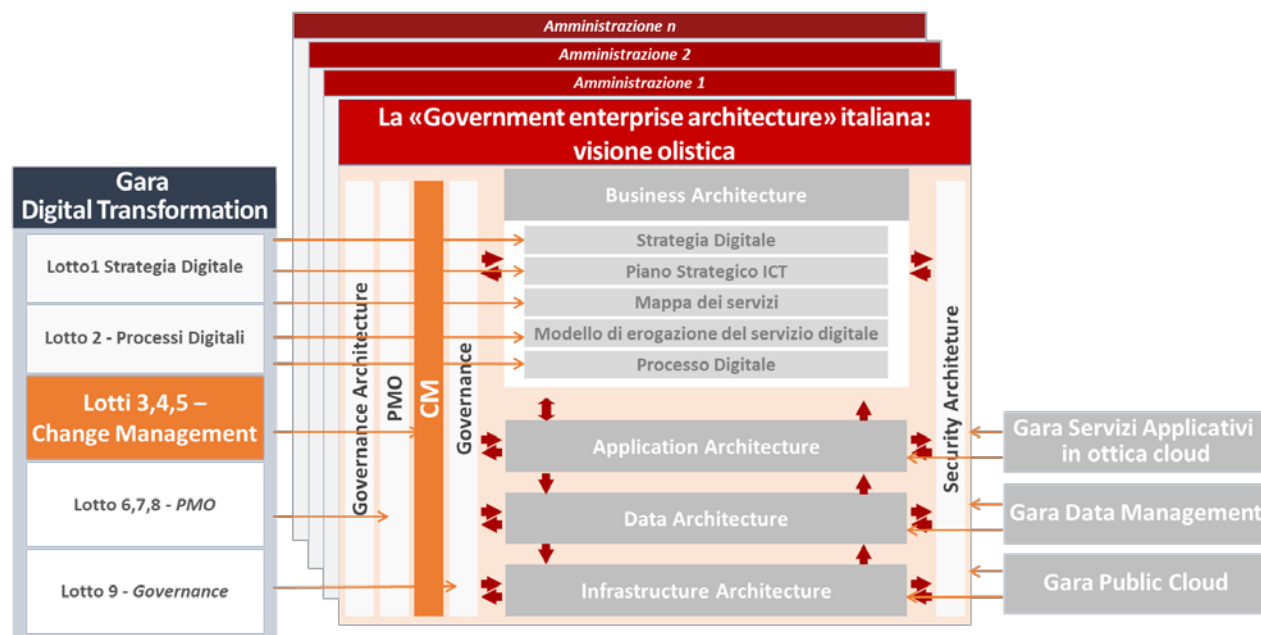
L’impianto complessivo delle gare strategiche, di cui fa parte questa di Digital Transformation, è chiaramente orientato alla **creazione del “sistema operativo del Paese”**, abilitando la realizzazione delle “componenti fondamentali” (*building blocks*) per l’erogazione di servizi digitali, semplici ed efficaci, per cittadini, imprese e per la stessa Pubblica Amministrazione.

In coerenza con le scelte strategiche nazionali, abbiamo quindi definito il **sistema valoriale del nostro raggruppamento** che si basa su:

- **Vision:** accompagnare la Pubblica Amministrazione italiana nel processo di digitalizzazione, contribuendo alla definizione di strategie, modelli di erogazione dei servizi e processi digitali a beneficio dell’intera collettività;
- **Mission:** essere il principale punto di riferimento per tutte le tipologie di Enti della Pubblica Amministrazione in termini di conoscenze, competenze ed esperienze pregresse, distintive nel raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione.

Siamo fermamente convinti che la definizione di questi elementi sia imprescindibile per assicurare l’effettiva sinergia di squadra necessaria per “portare a casa” obiettivi così importanti. Unitarietà di intenti, omogeneità di applicazione, passione, professionalità e competenze, focalizzazione sugli obiettivi condivisi sono solo alcuni dei principi fondamentali la cui applicazione non può essere assicurata senza una mission e una vision definite e condivise.

L’aver fatto nostri gli obiettivi del Committente ci ha aperto la prospettiva anche al quadro olistico e alla trasversalità e “interoperabilità” dei servizi e delle informazioni richieste tra le gare strategiche. Ogni singola gara infatti, con le informazioni trattate, apre i riflettori su una specifica porzione dello “stato digitale” della PA italiana. Aggregandole e integrandole tra loro sarà possibile disporre di un patrimonio informativo completo della digitalizzazione del sistema Paese. Operativamente, grazie agli standard per la classificazione delle informazioni che utilizzeremo nella gara in oggetto (Servizi Digitali - CPSV-AP_IT) e agli strumenti di interoperabilità che proponiamo – così come descritti nei paragrafi successivi – le informazioni raccolte saranno esportabili e integrabili con tutte quelle che matureranno negli altri lotti e nelle altre Gare strategiche (gestite eventualmente anche da altri fornitori) arrivando così ad abilitare una effettiva vista della digitalizzazione della PA Italiana. La figura seguente mostra le potenziali relazioni tra i Lotti della Gara Digital Transformation e le altre Gare strategiche secondo il modello architetturale a pila digitale tipico dei *Government Enterprise Architecture Framework* e cioè secondo gli “strati di un modello architetturale a pila (stack) – rif. § 1.2 del Piano triennale per l’informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2022 – AgID”.



In questa gara vogliamo quindi abilitare questa possibilità non solo nel dominio specifico in ambito business architecture ma anche nella visione sistemica tra tutte le gare - grazie alla integrabilità informativa tra i diversi “strati” della pila architetturale. Questa “assunzione di responsabilità” ha guidato tutte le scelte organizzative, metodologiche, strumentali e operative che proponiamo di seguito.

La nostra offerta capitalizza anche le **numerose esperienze progettuali realizzate – o in corso di realizzazione** – dalle nostre aziende negli ultimi tre anni, in virtù dei molteplici contratti stipulati su tutto il territorio nazionale con diverse tipologie di Enti della Pubblica Amministrazione grazie alla partecipazione ai due principali Contratti Quadro nazionali (cd. SGI e SPC). Di fatto, abbiamo un **punto di osservazione privilegiato che ci consente di conoscere e monitorare progressivamente lo stato di avanzamento delle politiche e degli interventi di digitalizzazione in tutto il Paese.**

Questo esclusivo posizionamento è arricchito anche dai dati e dalle informazioni acquisite da PwC nello svolgimento delle attività di supporto all’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID) nel monitoraggio dell’attuazione della strategia digitale italiana. Nella tabella di seguito a sinistra abbiamo riepilogato - nella vista per la classificazione di I livello del Piano AgID e tipologia PA - le dimensioni del nostro “osservatorio privilegiato” della PA italiana: oltre 1000 contratti stipulati dalle aziende del nostro RTI negli ultimi tre anni per un valore di oltre 600 milioni di euro.

	Ministeri		Agenzie / Istituti		Regioni		Comuni / Province / Città Metropolitane		Altri Enti		Totale		Regione	N. contratti	Valore (M€)
	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE			
Accesso ai servizi	48,71	325	37,66	251	16,73	112	14,32	96	22,46	150	139,9	934	Abruzzo	15	9,2
Ecosistemi	142,99	954	131,17	875	25,12	168	8,03	54	60,15	401	367,5	2.452	Basilicata	4	0,1
Piattaforme	5,45	36	6,38	43	2,40	16	3,25	22	10,88	73	28,4	190	Calabria	12	2,7
Dati della PA	8,82	59	4,32	29	6,14	41	4,23	28	1,51	10	25,0	167	Campania	19	2,8
Modello di interoperabilità	0,19	1	0,88	6	0,48	3	2,14	14	0,96	6	4,6	30	Emilia Romagna	27	7,6
Infrastrutture	3,86	26	4,67	31	2,83	19	0,53	4	1,93	13	13,8	93	Lazio	476	415,0
Sicurezza	0,16	1	1,05	7	7,87	53	0,80	5	1,27	9	11,1	75	Liguria	19	5,4
Modelli e strumenti per l'innovazione	0,14	1	0,64	4	0,46	3	1,81	12	0,81	5	3,9	25	Lombardia	81	62,7
Gestione del transiente	3,90	26	1,90	13	0,50	3	2,30	15	12,60	84	21,2	141	Marche	12	0,8
Totale	214,22	1.429	188,67	1.259	62,53	418	37,41	250	112,57	751	615,4	4.107	Molise	4	0,1
													Piemonte	54	15,5
													Puglia	54	13,8
													Sardegna	39	22,2
													Sicilia	54	21,6
													Toscana	50	1,6
													Trentino Alto Adige	27	9,3
													Veneto	108	25,0
													Totale	1.055	615,4

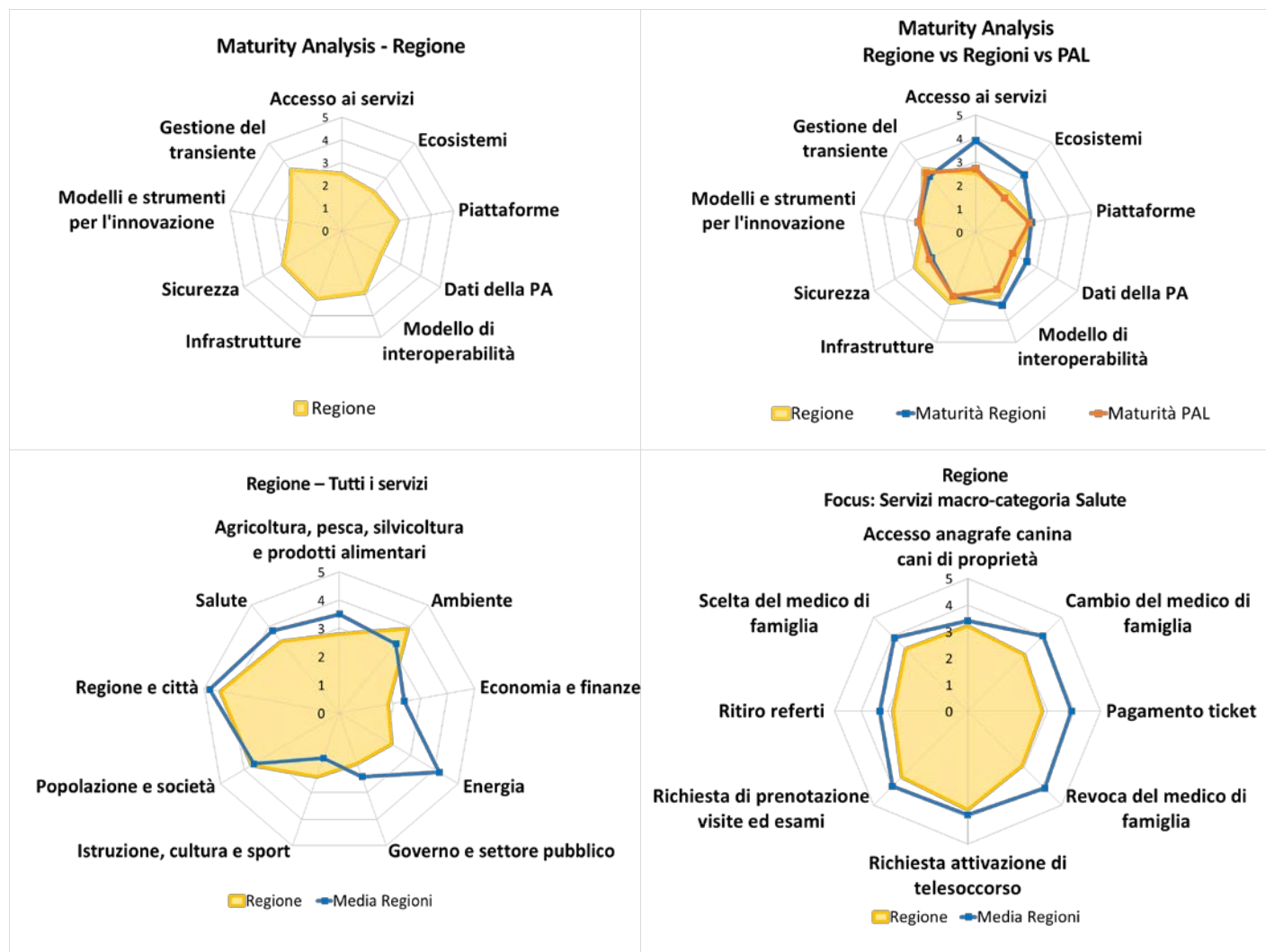
Nella tabella sopra a destra viene invece presentata la vista degli stessi contratti per territorio nazionale – anche a dimostrazione della nostra capacità di copertura geografica. In quella di seguito, le stesse informazioni sono presentate con riferimento al II livello di classificazione del Piano AgID – per ecosistema e tipologia di PA – anche a dimostrazione dell’esclusivo presidio di competenza:

	Ministeri		Agenzie/Istituti		Regioni		Comuni/ Province / Città Metropolitane		Altri Enti		Totale	
	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE	Valore (M€)	FTE
Sanità	9	59	10	67	2	13	-	-	4	26	25	165
Finanza pubblica	22	158	25	164	5	33	3	19	10	66	65	440
Sviluppo e sostenibilità	5	33	2	12	2	13	1	7	9	60	19	125
Giustizia	2	14	4	24	-	2	-	-	1	5	7	45
Beni culturali e turismo	2	14	2	14	1	8	-	2	1	5	6	43
Welfare	13	88	18	117	5	34	1	5	3	21	40	265
Scuola	-	-	-	3	-	1	1	4	1	3	2	11
Istruzione superiore e ricerca	15	100	10	68	-	1	-	-	4	28	29	196
Difesa, sicurezza e soccorso – Legalità	19	129	14	95	-	-	-	-	7	43	40	267
Infrastruttura e logistica – Mobilità	12	83	6	42	3	17	2	16	6	39	29	197
Comunicazioni	1	2	-	2	-	-	-	1	-	-	1	5
Agricoltura	37	249	37	244	7	46	-	-	14	96	95	635
L'Italia in Europa e nel Mondo	4	25	3	23	-	-	-	-	2	10	9	58
Totale	141	954	131	875	25	168	8	54	62	402	367	2.452

Questa presenza così distintiva e capillare nella PA ci ha consentito anche di modellare e alimentare un **tool che mappa il livello di digitalizzazione dei servizi (ed i correlati processi) erogati dalle diverse tipologie di Pubblica Amministrazione** per le quali abbiamo avuto incarichi nell’ultimo triennio sulla base della nostra conoscenza del contesto. Per ogni Amministrazione abbiamo quindi mappato:

- il livello di digitalizzazione rispetto ai criteri di classificazione del Modello strategico del Piano triennale (Allegato 1 al Capitolato d’Oneri)
- il livello di digitalizzazione dei servizi stessi. Tale rilevazione è stata fatta inoltre – proprio per le motivazioni di interoperabilità sopra presentate - in coerenza con la classificazione AgID CPSV-AP_IT dei metadati per i servizi pubblici delle pubbliche Amministrazioni, da “specifica di CPSV-AP definita nell’ambito del programma ISA della Commissione Europea” (www.dati.gov.it/consultazione/CPSV-AP_IT).

Piattaforma	ID	Item valutazione	Risposta 1	Valore	Risposta 2	Valore	Risposta 3	Valore	Punteggio
SIOPE +	1	L'Amministrazione è a conoscenza delle Regole Tecniche OPI e le relative Linee Guida pubblicate da AgID?	Sì	1	No	0	A	NA	1
SIOPE +	2	L'Amministrazione è a conoscenza del Servizio OPI Gratuito offerto per supportare gli Enti nel processo di adesione al sistema SIOPE+?	L'Amministrazione è a conoscenza del Servizio OPI gratuito e intende aderire mediante l'apposita procedura	1	L'Amministrazione è a conoscenza del Servizio OPI gratuito e ha già fatto richiesta di adesione	1	L'Amministrazione è a conoscenza del Servizio OPI gratuito ma non intende fare richiesta di adesione	0	2
SIOPE +	3	Specificare il numero di mandati per i quali l'Amministrazione si avvale del Servizio OPI gratuito	Numero di mandati inferiore a 200	1	Oltre 500 mandati	0	NA	NA	1
SIOPE +	4	L'Amministrazione è a conoscenza dei Controlli di Merito effettuati da SIOPE+?	Sì	1	No	0	NA	NA	1
SIOPE +	5	L'Amministrazione ha partecipato ad alcune delle iniziative di sensibilizzazione per l'adozione di SIOPE+ avviate sul territorio?	Sì, l'Amministrazione ha partecipato a incontri territoriali e/o webinar	1	No	0	No, l'Amministrazione non conosce le iniziative	-1	0
PUNTEGGIO TOTALE									5



Le caratteristiche distintive del nostro RTI

Il nostro Raggruppamento è stato costruito in modo da **integrare in un unico soggetto tutte le caratteristiche fondamentali per l'erogazione dei servizi previsti della procedura** e per il pieno raggiungimento degli **obiettivi strategici nazionali**:

- forte presenza e riconosciuta leadership in tutti gli ambiti della Pubblica Amministrazione;
- complementarietà di conoscenze, competenze e specializzazioni, dalla progettazione dei percorsi di supporto alla trasformazione, alla erogazione di corsi in presenza a distanza (in modalità e-learning, mobile learning, ecc.), alla valutazione degli impatti organizzativi derivanti dalla digitalizzazione dei servizi/processi, fino all'affiancamento alle persone per la piena adozione delle nuove soluzioni digitali;
- disponibilità di metodologie, strumenti ed esperienze pregresse di successo tra loro complementari e di facile e rapido riutilizzo in tutti i contesti della Pubblica Amministrazione.

La presente offerta viene sottoscritta da:

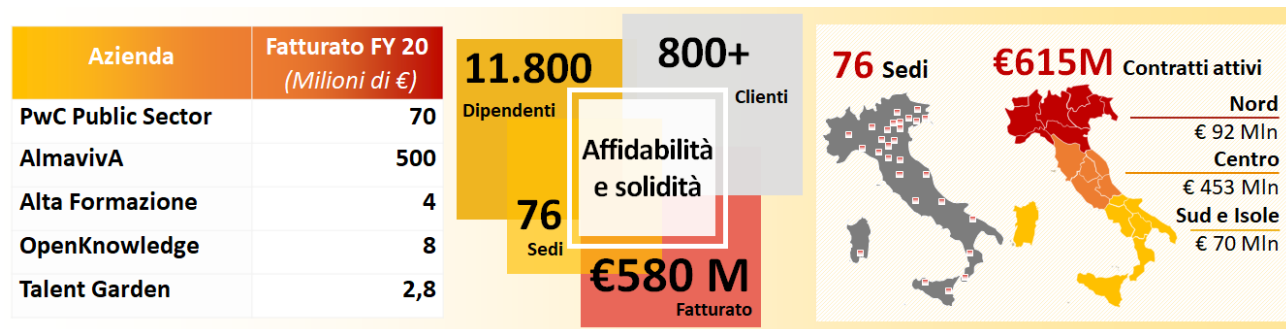
PricewaterhouseCoopers Public Sector S.r.l.	Almaviva – The Italian Innovation Company S.p.A.	OpenKnowledge S.r.l.	Altaformazione S.r.l.	Talent Garden Milano S.r.l.
Giancarlo Senatore , nato a Cava De' Tirreni (SA) il 07/02/1966 Codice Fiscale SNTGCR66B07C361Q Mario Papini , nato a Monza (MB) il 22/05/1969, Codice Fiscale PPNMRA69E22F704Z Muniti di idonei poteri per la sottoscrizione dell'offerta	Piero Rossini nato a Roma il 28/10/1958 CF: RSSPRI58R28H501J Munito di idonei poteri per la sottoscrizione dell'offerta	Carlo Maria Capè nato a Milano il 18/10/1961 C.F. CPACLM61R18F205C Munito di idonei poteri per la sottoscrizione dell'offerta	Vittorio Zingales nato a Palermo il 21/01/1969 C.F. ZNGVTR69A21G273Z Munito di idonei poteri per la sottoscrizione dell'offerta	Davide Dattoli nato a Brescia il 08/08/1990 CF: DTTVDV90M08B157H Munito di idonei poteri per la sottoscrizione dell'offerta

Le aziende che compongono il nostro raggruppamento sono:

- **PricewaterhouseCoopers Public Sector (PwC)**, è la società del gruppo PwC dedicata e specializzata sui servizi alle Pubbliche Amministrazioni. Fa parte del network internazionale PwC presente in oltre 170 Paesi che detiene il primato mondiale nei servizi professionali di revisione e consulenza. In Italia il network PwC conta circa 6.000 dipendenti (di cui oltre 600 in PwC Public Sector), dislocati in 21 sedi presso le principali città, che sono in grado di assicurare un presidio di assistenza continuativa sull'intero territorio nazionale. PwC è leader nella consulenza della PA italiana, dall'advisoring direzionale ai servizi specialistici di definizione di strategie digitali, supporto di program e project management in grandi progetti di trasformazione, disegno e digitalizzazione dei servizi, BPM/revisione dei processi e di assessment organizzativo-tecnologico e gestione del cambiamento;
- **Almaviva S.p.A.**, da molti anni partner di riferimento per la trasformazione digitale del Paese, ha progettato, realizzato e gestito alcuni dei più significativi sistemi per la Pubblica Amministrazione, promuovendo nuove opportunità di relazione tra istituzioni e cittadini in linea con i principi dell'Open Government. Molte delle applicazioni e-government sono soluzioni Almaviva: sistemi di servizi integrati, coerenti con il modello di cooperazione applicativa degli standard SPC - Almaviva è mandataria del RTI (che comprende anche PwC) aggiudicatario dei lotti 3 e 4 del Contratto Quadro del Sistema Pubblico di Connettività - e con il Codice dell'Amministrazione Digitale. Almaviva è a capo di un gruppo di 15 aziende che opera a livello globale, attraverso 40 sedi in Italia e 22 all'estero. Contando 45.000 persone, di cui 11.000 in Italia e 34.000 all'estero, Almaviva è il 5° Gruppo privato italiano per numero di occupati al mondo, per un fatturato consolidato della capogruppo nel 2019 di circa 500 milioni, quasi interamente generati in Italia e correlati alla vendita di servizi IT.
- **Altaformazione**: è tra le prime aziende di e-Learning fondate in Italia, supporta le organizzazioni nella progettazione e sviluppo delle soluzioni e-Learning più creative adatte alle loro esigenze di formazione e aggiornamento, attingendo da un patrimonio consolidato di 15 anni di esperienza, metodologia e innovatività per garantire la massima efficacia formativa e il coinvolgimento nella Learning experience. Altaformazione è composta da un team altamente qualificato costituito da: capi progetto, progettisti didattici, instructional designer, creativi, illustratori, formatori, grafici multimediali, movie maker, programmatori, tutor, gestori di seminari on line, operatori di help desk, doppiatori e tecnici audio/video per offrire la migliore produzione Digital Learning. Le risorse chiave di Altaformazione sono formate ai modelli di Digital Transformation e Organizzazione Esponenziale di Singularity University (<https://su.org/about/>).
- **OpenKnowledge**: è una società di consulenza strategica che supporta le organizzazioni end-to-end nei loro percorsi di trasformazione digitale. Fondata nel 2008 a Milano, dal 2015 fa parte del Centro di Eccellenza per la Digital Transformation del Gruppo Bip, la principale azienda italiana di consulenza direzionale. Ad oggi OpenKnowledge conta oltre 100 professionisti con competenze eterogenee, oltre 40 clienti attivi e un fatturato che supera gli 8 milioni di euro e si estende su dimensione nazionale e internazionale grazie al Gruppo Bip e ai suoi 2.700 professionisti, distribuiti su 4 sedi italiane e 13 in tutto il mondo. Nella sua attitudine all'espansione e alla sperimentazione OpenKnowledge focalizza la propria attività sulla trasformazione digitale. Il suo obiettivo è accompagnare le organizzazioni nel cambiamento attraverso la Human Transformation, ossia la creazione, tramite una prospettiva sistemica, di esperienze, per employee e customer, che trasformino il vissuto e la percezione delle persone.
- **Talent Garden**: è la più grande piattaforma fisica in Europa di networking e formazione per l'innovazione digitale, che oggi conta 26 campus in 8 Paesi europei e migliaia di talenti, tra startup, freelance, aziende e corporate. Nasce con l'obiettivo di creare un ecosistema in grado di

potenziare, connettere e supportare le migliori startup e community del panorama tecnologico e digitale nel loro percorso di crescita, contribuendo alla formazione dei futuri protagonisti dell'innovazione. Dal 2015 è attiva anche nel settore dell'istruzione, grazie alla sua Innovation School che offre percorsi di formazione negli ambiti del digitale più richiesti dal mercato. Con l'obiettivo di supportare le aziende lungo il loro percorso di esplorazione e sviluppo nel mondo della trasformazione digitale, in Talent Garden è presente la unit Corporate Transformation, che collabora con oltre 300 grandi aziende di vari settori, proponendo programmi ad hoc su tre elementi chiave: *Corporate Education*, per generare valore all'interno delle organizzazioni grazie all'acquisizione e al costante aggiornamento di competenze strategiche e tecniche, *Open Innovation*, per ampliare la propria visione e sviluppare idee innovative grazie al confronto con le migliori startup europee e globali che stanno sviluppando nuovi approcci al business e *Prototyping*, attraverso la connessione e la collaborazione con i talenti dell'innovazione del network Talent Garden per dare forma concreta alle proprie idee.

Nel suo complesso, il nostro RTI è in grado di esprimere **solidità e affidabilità** che si traducono in **una significativa disponibilità di risorse qualificate e certificate**, a copertura di tutti gli ambiti della procedura, e in un capillare presidio del territorio nazionale.



Le nostre aziende, ciascuna leader nel proprio ambito, si uniscono in forma complementare, armonica e sinergica per proporsi quali elemento abilitante dei percorsi di accompagnamento alla digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione:

- **PwC** (società mandataria), leader nel settore della consulenza sulla Digital Transformation della PA, sarà responsabile dei processi di accompagnamento alla trasformazione digitale delle PA e garantirà rigore metodologico, qualità ed affidabilità nella progettazione e implementazione delle soluzioni previste nella presente fornitura;
- **Almaviva** (società mandante), leader nel settore ICT per il mondo pubblico, grazie alla capillare presenza ed al relevantissimo parco applicativo installato presso le Amministrazioni, agevolerà PwC nella comprensione di contesti e sistemi utili all'affiancamento nei processi di trasformazione verso servizi full digital;
- **Altaformazione** (società mandante), leader italiano nella tematica del digital learning, supporterà PwC nella realizzazione di soluzioni e-learning o blended learning per gli utenti destinatari dei servizi della fornitura;
- **OpenKnowledge** (società mandante), specializzata sui temi dell'upskilling digitale, coadiuverà PwC nella progettazione di soluzioni integrate in aula o blended per le Amministrazioni clienti;
- **Talent Garden** (società mandante), PMI dal relevantissimo profilo innovativo, integra il bagaglio di conoscenze del Raggruppamento con competenze di frontiera sul tema del Digital Learning Digitalization ed al contempo garantisce presidio del territorio.

Questa configurazione si riflette nel seguente assetto delle responsabilità sui diversi servizi della fornitura (RACI):

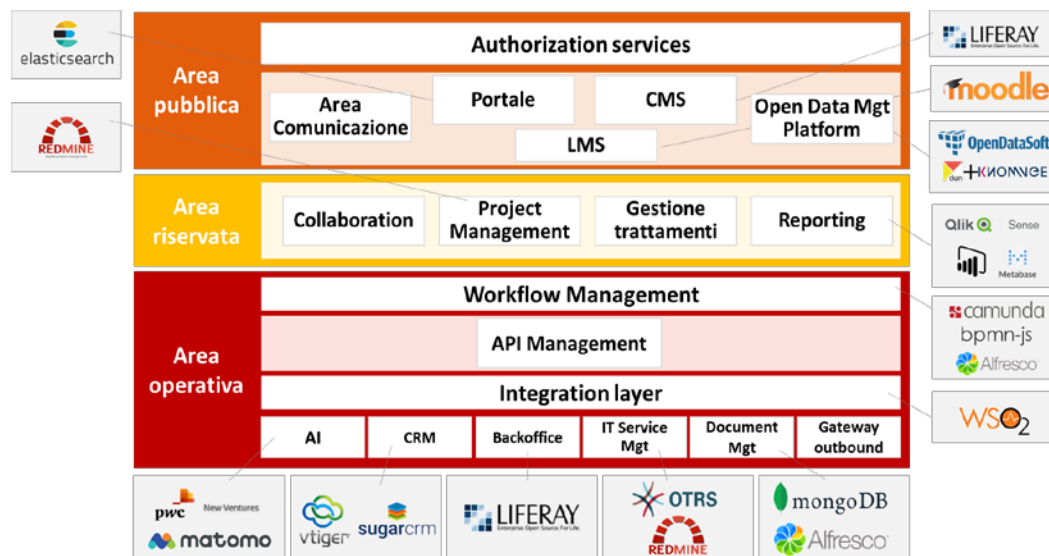
Servizio	PwC (Mandataria)	Almaviva (Mandante)	Altaformazione (Mandante)	OpenKnowledge (Mandante)	Talent Garden (Mandante)
S1 Servizio Progettazione della Transizione Digitale	A/R	R	R	R	R
S2 Affiancamento alla Transizione Digitale	A/R	R	R	R	R

C01 - Portale dei progetti digitali

La nostra proposta migliorativa per il Portale dei progetti digitali

Il Portale che proponiamo è stato progettato per **migliorare significativamente l'esperienza di tutti gli attori a diverso titolo coinvolti nelle attività di digital transformation**, dalla semplice ricerca di informazioni, all'attivazione dei servizi previsti dal presente Lotto fino alla rendicontazione e al monitoraggio delle attività progettuali. Sotto il profilo architettuale, il Portale è *compliant* alle linee guida di riferimento (es. Linee guida AgID, utilizzo di componenti open source, API, ecc.) e sfrutta l'integrazione di più componenti specializzate.

Progettato e realizzato sulla base delle aree previste dalla documentazione di gara (Comunicazione, Informativa, Project Management, Collaborazione e Monitoraggio, Osservatori), il Portale ospita **funzionalità e strumenti migliorativi** che conferiscono un valore aggiunto all'offerta e che rispondono ai requisiti di facilità di utilizzo e rilevanza rispetto alle esigenze degli utenti. Di seguito, riportiamo i più significativi, suddivisi in **tre ambiti**: **Pubblico** (accessibile a tutti), **Riservato** (accessibile alle Amministrazioni e a tutti gli operatori di settore) e **Operativo** (riservato agli operatori di back office che gestiscono il Portale):



	Strumento	Descrizione
Ambito Pubblico	Chatbot	Rende più facile e veloce l'accesso a informazioni, documenti e dati presenti all'interno del Portale, supportando l'Amministrazione anche sulle modalità di accesso ai servizi, sfruttando algoritmi di <i>machine learning</i> che consentono di comprendere al meglio le richieste degli utenti e di indirizzarle in modo rapido e puntuale (Elasticsearch)
	Motore di ricerca	Consente la ricerca tra i servizi già attivati dalle altre Amministrazioni, favorendo lo scambio e il riuso di esperienze positive tra le Amministrazioni. Sfrutta di gli stessi algoritmi di <i>machine learning</i> utilizzati dal chatbot (Elasticsearch)
	Video Tutorial	Realizzati dalle nostre risorse dedicate alla gestione del Portale, illustrano le funzionalità del Portale e facilitano l'adesione ai servizi (SugarCRM)
	Opendata platform	Espongono dataset relativi a iniziative di digitalizzazione realizzate e/o in corso (Opendatasoft)
	FAQ	Forniscono supporto per intercettare e gestire le tematiche di maggior interesse e criticità, snellendo i processi di supporto, sfruttando la knowledge base composta da best practices, linee guida, contenuti, news e aggiornamenti relativi alle iniziative progettuali realizzate e/o in corso. La KB si basa su tassonomie di riferimento incardinate sul framework TOGAF® (SugarCRM)
Ambito Riservato	Self-assessment	Consente agli utenti registrati di configurare il proprio profilo, offrendo un'esperienza personalizzata e proattiva (SugarCRM)
	Wizard di adesione	Semplifica la procedura di attivazione dei servizi guidando l'utente nella compilazione del Piano dei Fabbisogni e generando un documento precompilato e creato ad hoc sulla base del self-assessment (SugarCRM)
	Gestore dei trattamenti	Consente di agli utenti di configurare il proprio profilo per garantire il massimo livello di compliance su invio di notifiche e informazioni attraverso la componente prevista di gateway outbound per i diversi canali (Alfresco)
	Project Management	Consente a ciascuna Amministrazione di pianificare e monitorare costantemente le attività amministrative, gestionali e operative delle proprie iniziative, avendo la possibilità di richiamare tutta la documentazione relativa ai propri progetti (Redmine)
	Dashboard	Espone informazioni e dati, nel rispetto dei criteri di riservatezza e sicurezza, relativi allo stato di attuazione della trasformazione a più livelli (singola PA, gruppi di PA, fino a livello Paese) e fornisce la possibilità di esportare i dati anche a beneficio di utenti istituzionali (AgID, Consip) (Redmine e Matomo)
Ambito Operativo	CMS	Consente la pubblicazione di contenuti, con possibilità di definire livelli autorizzativi differenti per singolo contenuto, a supporto dell'intera architettura applicativa (area pubblica, area riservata, area operativa) (Liferay)
	LMS	Consente l'erogazione di servizi e-learning per le Amministrazioni che non dovessero disporre di una propria piattaforma (moodle)
	Project & Program Management	Consente la pianificazione e la rendicontazione di tutte le iniziative progettuali, nell'ambito di un Master Piano di programma che consente il monitoraggio continuo dell'intero Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi. Consente inoltre di elaborare report di tipo progettuale, finanziario, di capacity e resource management (Redmine)
	Document management	Consente la classificazione, la gestione e l'archiviazione di tutti i documenti prodotti nell'ambito dell'Accordo Quadro e nei singoli contratti esecutivi, visionabili e/o scaricabili in base ai diversi profili di accesso (Alfresco e MongoDB)
	ITSM	Consente la gestione degli incidenti e di eventuali change request (OTRS e Redmine)
	CRM	Consente la gestione delle anagrafiche e dei case, integrando le funzionalità di chatbot, faq, knowledge base e ITSM (Vtiger e SugarCRM)

Back office	Consente la configurazione, la parametrizzazione e la gestione della piattaforma anche in termini di profili di accesso (Liferay)
Integration layer e Api manager	Consente l’integrazione delle diverse componenti e l’esposizione di API/interfacce per acquisizione/esposizione informazioni (WSO2)

Gli strumenti di contatto con le Amministrazioni

La nostra proposta di modalità di gestione della relazione con le Amministrazioni si basa su un **approccio olistico lungo tutto il journey di attivazione ed erogazione dei servizi**. Non intendiamo offrire solo un insieme di canali e strumenti, ma un **sistema completo e integrato di confronto**, che sappia orientare, informare e guidare le PA nella scelta, attivazione ed erogazione dei servizi.

Il primo elemento è l’**identificazione corretta della PA**, attraverso la **profilazione** basata su un **questionario di self-assessment** che successivamente conduce alla registrazione al Portale. In questa fase si indagano **tre ambiti informativi fondamentali**:
▪ **caratteristiche anagrafiche** dell’Ente (tipologia, numero di dipendenti, numero e tipologia di utenti, ecc.);
▪ **livello di maturità digitale** in funzione degli indirizzi dell’Agenda Digitale;
▪ **esigenze / preferenze in merito ai servizi offerti dal Lotto**.

In questa fase l’utente si trova nell’**Area Comunicazione** e non ha ancora effettuato la scelta dei servizi da attivare; pertanto il Portale assolve alla funzione fondamentale di orientare, fornendo informazioni e dati specifici dell’Accordo Quadro con particolare riferimento ai servizi del Lotto e all’andamento della fornitura (es. numero di contratti esecutivi attivati, capienza residua, ecc.).

L’**Area Informativa** del Portale contiene:
▪ il **motore di ricerca** che, attraverso l’utilizzo di un **modello ontologico e di tassonomie** progettato sulla base di standard già in uso per i servizi della Pubblica Amministrazione CPSV-AP_IT (Core Public Service Vocabulary Application Profile per l’Italia) e delle nostre best practices di settore, consente di ricercare qualsiasi tipo di informazione e documento (non coperti da riservatezza); è possibile personalizzare sulla base di variabili predefinite (es. ecosistema, piattaforma, tipologia di Amministrazione, area territoriale, ecc.);
▪ la **documentazione** relativa a tutti i servizi del Lotto, con la descrizione dei modelli operativi e l’indicazione dei punti di forza e delle raccomandazioni di scelta;
▪ il **wizard per l’attivazione guidata dei servizi** del Lotto, previa registrazione e accesso all’area riservata che rimanda all’**Area Project Management**; lo strumento fornisce un supporto alla compilazione di un primo draft del **Piano dei Fabbisogni** e alla definizione della **stima e misurazione dell’effort di progetto**; offre inoltre la possibilità di visualizzare una serie di **video tutorial** (di durata variabile tra uno e due minuti) che facilitano la comprensione delle modalità di gestione del ciclo di vita della fornitura (dall’attivazione, alla contrattualizzazione, alla rendicontazione);
▪ i **thread di discussione sulle tematiche di utilizzo dei servizi in oggetto**, comprendenti le richieste presentate dalle Amministrazioni e le risposte fornite dalle nostre risorse;
▪ i **cruscotti grafici riassuntivi e dinamici** che evidenziano l’avanzamento e i risultati conseguiti dalle esperienze progettuali già realizzate e/o in corso di realizzazione.

In tutti gli ambienti, per gli utenti che richiedono chiarimenti sul processo di attivazione dei servizi, è previsto l’utilizzo di un sistema **chatbot** evoluto. Lo strumento è dotato di un motore semantico e di funzioni di **Intelligenza Artificiale** che “autoapprende” a partire dalle conversazioni intercorse (e memorizzate), dalla documentazione ufficiale, dai thread di conversazione registrate nel canale di contatto. Qualora il chatbot non riesca a codificare la domanda ricevuta, indirizza l’utente verso strumenti di **assistenza con supporto di nostro personale (numero verde dedicato)** che assicura il **presidio in tutti i giorni feriali dalle 9 alle 18**.

Chiusa la fase di orientamento e di attivazione dei servizi, il Portale consente agli utenti di gestire le attività progettuali attraverso l’utilizzo delle apposite funzionalità dell’**Area Project Management**. In questa sezione gli utenti loggati hanno la possibilità di accedere a tutti i **template documentali** previsti per ciascun servizio e ciascuna fase del ciclo di vita della fornitura e caricare le versioni aggiornate di tutti i documenti di progetto (in primis il Piano dei Fabbisogni e il Piano Operativo); possono inoltre beneficiare degli opportuni strumenti di pianificazione e monitoraggio delle attività. A tal proposito, nel Portale è integrata la soluzione di Project Management **Redmine** che consente di presidiare sia la gestione dei singoli contratti esecutivi, sia la gestione dell’Accordo Quadro, combinando le diverse funzionalità di **Agile, Financial, Resource, Project Management**.

Nell’**Area Collaborazione e Monitoraggio** invece è possibile condividere documenti e discussioni tra più utenti, alimentando progressivamente una **virtual community**, articolata su tre livelli:
▪ **collaboration pubblica**, spazio virtuale di informazione che consente alle Amministrazioni di condividere opinioni e pareri con i colleghi di altre PA, acquisendo informazioni su progetti e iniziative in corso;
▪ **collaboration privata**, spazio di confronto di livello più tecnico-procedurale (con esposizione e condivisione di numeri, budget, deliverable, effort e impatti, ecc.), riservata agli utenti di una o più Amministrazioni che condividono iniziative progettuali e obiettivi comuni;
▪ **collaboration privata di progetto** che facilita le interazioni tra gli attori di una PA coinvolti in uno specifico contratto/progetto.

Infine, nell'**Area Osservatori**, accessibile solo per gli "utenti amministratori" del RTI e per gli utenti designati dagli Organismi di coordinamento e controllo e da Consip, è possibile verificare, oltre all'avanzamento delle attività progettuali dei singoli contratti esecutivi, l'**avanzamento complessivo dell'Accordo Quadro** (Programma di *Digital Transformation*) e dei **risultati complessivi** che il Programma sta conseguendo.

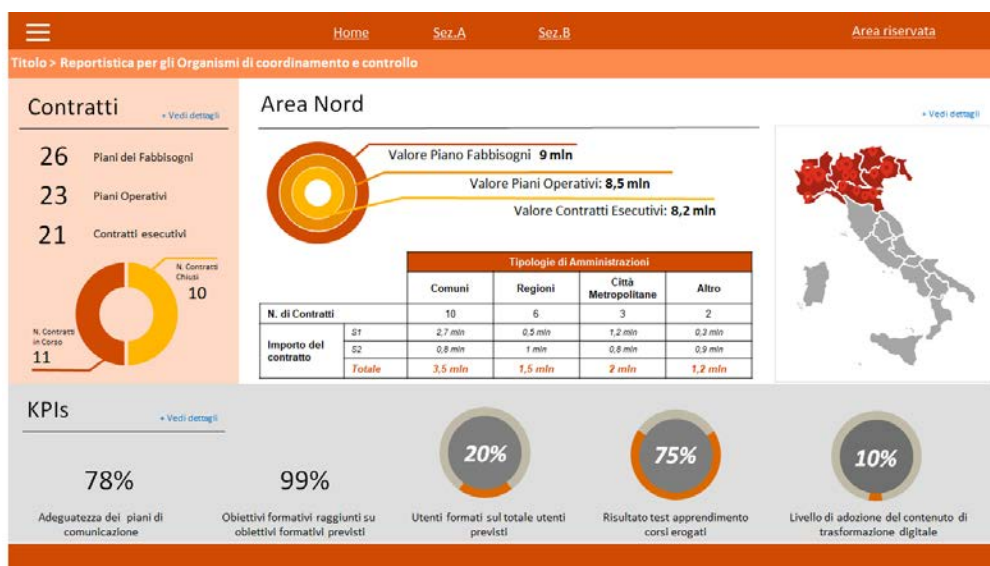
La reportistica per gli organi di coordinamento e controllo

Attraverso il Portale di Governo mettiamo a disposizione degli organismi di coordinamento e controllo una vera e propria piattaforma di monitoraggio sullo stato di avanzamento dell'Accordo Quadro e delle singole iniziative contenute nei diversi contratti sottoscritti al suo interno.

Grazie ad un profilo di ruolo dedicato, i soggetti indicati dagli Organismi di coordinamento e controllo potranno accedere ad una sezione del Portale con disponibile un data-base navigabile (strumento MOTOMO vedi C02) con le seguenti informazioni:

- **Anagrafica Iniziative, nella quale sono riportate le informazioni relative a** → Amministrazione che ha attivato l'iniziativa; → tipologia di Amministrazione a cui questa appartiene (Ministeri, Agenzie Fiscali; → l'ecosistema di riferimento dell'iniziativa; → l'elemento scatenante l'attività acquistata oppure il supporto all'esecuzione di una nuova strategia digitale, un piano strategico o un nuovo processo digitalizzato (per ciò che attiene la qualificazione del processo utilizziamo la tassonomia CPSV-AP IT come classificazione ed individuazione univoca); → le tipologie di servizi acquistati → una breve descrizione del contesto operativo, degli obiettivi e delle principali milestone → lo stato di avanzamento dell'iniziativa (che può assumere i seguenti stati: in preparazione il piano dei fabbisogni; piano dei fabbisogni inviato; progetto dei fabbisogni inviato; contratto stipulato; contratto concluso); → copia digitale della documentazione contrattuale (piano dei fabbisogni, progetto esecutivo, contratto);
- **Indicatori di digitalizzazione, nella quale sono riportati, per ciascuna iniziativa:** → gli indicatori generali di digitalizzazione (in coerenza con la richiesta di gara sia quelli quantitativi, sia quelli qualitativi nonché quelli di cooperazione e riuso); → gli indicatori specifici che, in coerenza con la tipologia di servizi ed il nostro approccio al change management (vedi § C04), sono divisi tra formazione/comunicazione (suddivisi a loro volta tra Apprendimento, Adozione e Soddisfazione; per un dettaglio degli indicatori disponibili si vedano in tal senso i § C11, C12 e C13) e allineamento organizzativo/sponsorship (i cui indicatori riguarderanno l'evoluzione delle competenze disponibili nelle Amministrazioni ed il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione delle stesse).

L'intero patrimonio informativo **sarà interrogabile** → direttamente sul portale applicando **filtri** su ciascuna delle informazioni sopra citate ed in entrambi i sensi (sarà possibile, ad esempio, sia monitorare come sono valorizzati gli indicatori di digitalizzazione di una specifica iniziativa di una particolare Amministrazione, sia verificare come sia valorizzata la media di uno specifico indicatore relativo a tutte – o ad un sottoinsieme – di Amministrazioni); → direttamente sul sistema sfruttando il **motore di ricerca** e i sottostanti meccanismi di intelligenza artificiale avendo la possibilità di richiamare e visualizzare le info ricercate grazie ad interrogazioni in linguaggio naturale; → **esportando** le info richieste (integrali o già filtrate sul portale) nei formati xls, csv, xml.

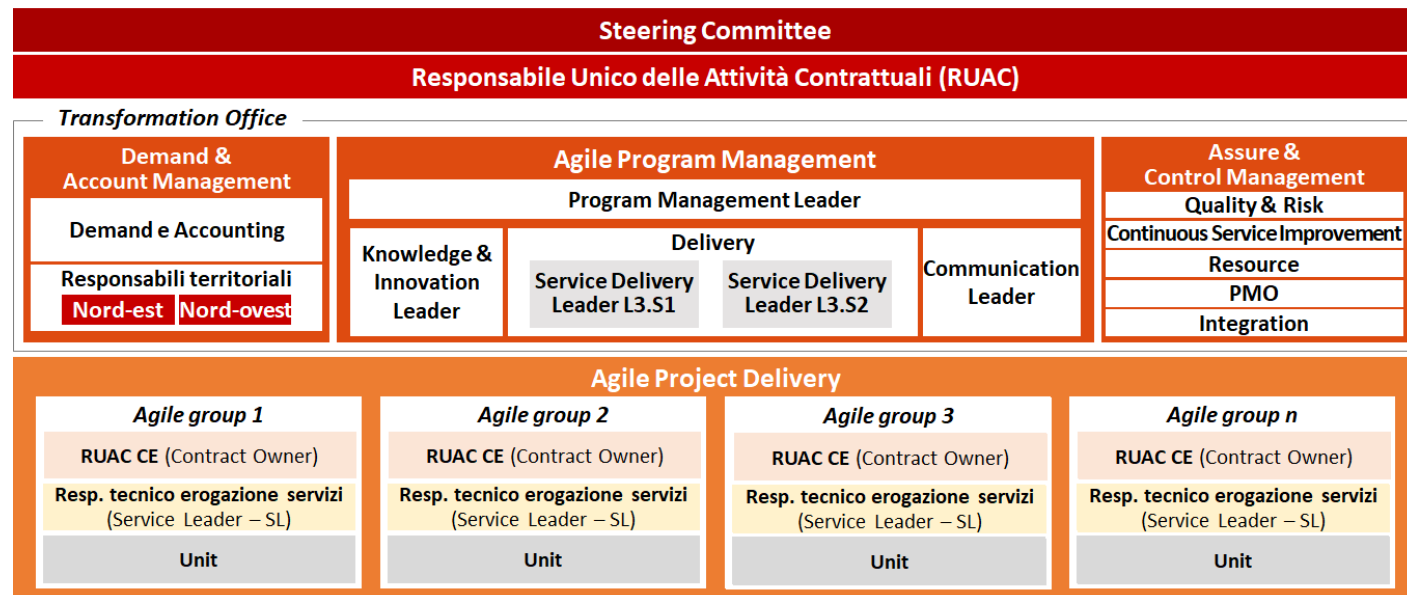


In aggiunta alle possibilità di navigazione sopra citate forniamo direttamente sul portale una dashboard di sintesi realizzata con tecnologia Qlik Sense anch'essa navigabile con meccanismi di drill down successivo e suddivisa in tre sezioni.








C02 – Governo della fornitura

Negli ultimi anni le nostre aziende hanno maturato una consolidata esperienza di governo di Accordi Quadro, analoghi a quello oggetto della presente procedura, in termini di dimensioni, complessità e copertura geografica. Ad esempio, PwC dal 2017 gestisce con successo e senza alcun rilievo da parte di Consip o delle Amministrazioni beneficiarie i **Lotti 3 e 4 dell'Accordo Quadro SPC Cloud** (a beneficio di **tutte le Pubbliche Amministrazioni italiane, centrali e territoriali**) e i **Lotti 2 e 3 dell'Accordo Quadro SGI** (a beneficio rispettivamente delle **Pubbliche Amministrazioni Locali del Nord e del Centro-Sud**).


Sulla base di queste esperienze abbiamo definito una proposta di **Program Management di Accordo Quadro** basata sul paradigma dell’**Agile Program Management**. Questa impostazione, sintetizzata nella struttura di seguito rappresentata, ci consente di conseguire agilmente i risultati attesi, su tutto il territorio nazionale per ciascun contratto esecutivo, e garantire contemporaneamente un efficace coordinamento di tutte le iniziative in corso.



La nostra proposta declina infatti le **Capabilities** (il “*saper fare Agile*” in termini di processi, organizzazione e strumenti di governo della fornitura) e il **Mindset** (il “*saper essere Agile*” attraverso cultura e valori coerenti a ogni livello organizzativo) facendo propri e istanzando i **7 principi guida dell’Agile**:

-  **High visibility:** elevata visibilità sulle attività grazie a una gestione coordinata e omogenea di programmi e progetti, fondata su una ricognizione proattiva di priorità e interdipendenze tra iniziative, problematiche e rischi.
-  **Iterative & Incremental approach:** utilizzo di un approccio standard iterativo e incrementale nella relazione con tutte le Amministrazioni, dal recepimento dell’esigenza alla realizzazione delle attività e al loro monitoraggio.
-  **Cross functional teams:** impiego di risorse e team multidisciplinari, corresponsabilizzati sul raggiungimento di risultati concreti, suddivisi per area tematica/disciplina e tipologia di Amministrazione/servizio.
-  **Adaptive to change:** adattabilità e flessibilità rispetto all’eterogeneità funzionale e dimensionale dei progetti, attraverso la capacità di monitoraggio e pronta risposta a picchi di attività, esigenze *ad hoc* e specificità territoriali.
-  **Improved overall quality:** capacità di standardizzare e massimizzare la qualità di *delivery “overall”* per tutti gli interventi realizzati sull’intero territorio nazionale, facendo leva sull’analisi proattiva (*early detection*) e su un approccio integrato alla qualità focalizzato sul miglioramento continuo.
-  **Quick delivery:** capacità di produrre rapidamente risultati concreti, dando la corretta priorità ai task ad alto valore aggiunto. I requisiti vengono continuamente e iterativamente valutati e aggiornati.
-  **Continuous feedback:** coinvolgimento costante di tutti gli stakeholder per garantire il necessario allineamento strategico nazionale, l’efficacia dei risultati e la capacità di monitoraggio e controllo.

Approccio generale di coordinamento e capacità di interazione con le Amministrazioni

 In base al principio dell’**“High Visibility”** abbiamo definito una struttura di **Transformation Office** – con specifici processi operativi e responsabilità – in grado di coordinare sul territorio tutti gli interventi progettuali con una vista sistemica assicurando così un approccio omogeneo. Nel dettaglio:

- **Agile Program Management (APM):** coordinamento centralizzato di tutte le dimensioni del Transformation Office assicurando così sinergie decisionali e ottimizzazione delle scelte a supporto del RUAC-AQ.
- **Demand & Account Management (D&AM):** presidio geografico costante dell’interazione con le Amministrazioni supportando i Responsabili territoriali con una rete capillare di Demand & Account;

- **Knowledge & Innovation Management (K&IM)**: gestione centralizzata delle competenze e conoscenze propedeutiche all'erogazione dei servizi. Coordinamento del Centro per l'Innovazione e Trasformazione Digitale (cfr. § C03) e del suo impiego nei progetti.
- **Delivery Management (DM)**: presidio tecnico-operativo a livello di programma per tipologia di servizio delle attività progettuali - tramite i Service Delivery Leader (uno per servizio del Lotto);
- **Communication Management (CM)**: coordinamento a livello di programma delle attività di comunicazione a beneficio di tutte le strutture impiegate negli interventi, delle PA e degli Organismi di coordinamento e controllo;
- **Assure & Control Management (A&CM)**: gestione centralizzata di tutte le dimensioni operative dei progetti anche con un'ottica di miglioramento continuo (risorse, tempi, qualità deliverable, rischi, ecc.).

Con il supporto del **Transformation Office (TO)**, il **Program Management Leader (PML)** è in grado di coordinare l'intera "macchina" organizzativa, veicolando le informazioni - con la massima visibilità - verso il **Responsabile unico delle attività contrattuali dell'Accordo Quadro (RUAC - AQ)** e verso lo **Steering Committee** (Organismi di coordinamento e controllo).

In fase di adesione all'Accordo Quadro, il **TO** assicura che tutti i nuovi contratti/progetti siano attivati e gestiti in maniera coordinata, con una logica di Programma e Portfolio; in fase di esecuzione, nell'ambito dell'**Agile Project Delivery**, viene identificato il **Responsabile unico delle attività contrattuali a livello di Contratto Esecutivo (RUAC-CE)** che, per tutta la vita del progetto, rendiconta le attività al **TO**. L'intero **TO** assicura coerenza e omogeneità di approccio sul territorio monitorando l'intero impianto progettuale (tempi, staffing, qualità dei deliverable, rischi) anche a livello di programma.



In base al principio **"Iterative & Incremental approach"** il nostro approccio organizzativo è costruito per interagire rapidamente con le Amministrazioni sia prima dell'attivazione che in fase di esecuzione progettuale arrivando con un percorso incrementale a raggiungere gli obiettivi progettuali. Sfruttando le **capabilities** di **A&CM** sviluppate in contesti analoghi (in particolare nell'ambito degli Accordi Quadro SPC e SGI), siamo in grado di definire un **preventivo "piano di ingaggio"** di tutte le Amministrazioni in base alle loro esigenze e livello di maturità digitale. Attraverso **campagne di comunicazione diretta a livello territoriale** (modalità *push*) o mediante forme di comunicazione massiva nell'ambito dell'**area pubblica del Portale** (modalità *pull*), avviamo una interazione informativa che abilita le PA alla comprensione dei potenziali servizi e delle proprie esigenze. Sulla base poi del percorso di autovalutazione (cfr. § C01) - realizzato mediante le apposite funzionalità del Portale - siamo in grado di supportare le PA nella qualificazione del proprio interesse e nella identificazione dei corrispondenti servizi del Lotto attivabili. Tale informazione ci consente così di attivare le strutture di **D&AM** che possono prendere contatti sul territorio e supportare *de visu* le Amministrazioni nella effettiva adesione. È sempre la struttura di **D&AM** che, con il supporto della struttura di **K&IM**, ricerca e analizza best practices ed esperienze progettuali pregresse da proporre all'Amministrazione e la supporta nella definizione del **Piano dei Fabbisogni**. Successivamente le strutture di **Program Management (TO)** definiscono il **Piano Operativo (entro 10 gg lavorativi per la prima formulazione ed entro 5gg solari in caso di eventuali richieste di integrazione)**, mantenendo un costante contatto con gli Enti richiedenti in modo da giungere in tempi rapidi alla firma del **Contratto Esecutivo**. Contemporaneamente grazie ai processi di **APM** e alle strutture di **A&CM** tutte le capability necessarie al progetto vengono istanziate (soluzioni, risorse, competenze, metodologie, etc.).

In fase di esecuzione progettuale (oltre alla operativa interazione dell'**Agile Project Management** - daily meeting, standup meeting, review, ecc), a livello di **Program Management** è mantenuto un costante contatto con le Amministrazioni - e i nostri team presso di loro - grazie alla struttura di **D&AM** che presidia la relazione assicurando l'effettivo soddisfacimento delle esigenze espresse. Quest'approccio iterativo e incrementale garantisce anche alle Amministrazioni la possibilità di "scalare" rapidamente - grazie alla struttura di **D&AM** - il progetto iniziale in qualsiasi momento per soddisfare nuove e/o diverse esigenze, non previste e prevedibili in fasi di prima attivazione.

Copertura tematica e funzionale e soluzioni per l'omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi

Negli ultimi 3 anni abbiamo messo in campo oltre 4.000 FTE in progetti di digitalizzazione della PA. Questo straordinario risultato ci permette di assicurare la piena copertura tematica e funzionale in tutti gli ambiti della Pubblica Amministrazione italiana. Di lato la distribuzione degli FTE divisa per ambito del Piano Triennale AgID.



In base al principio **"Cross Functional Team"** proponiamo **gruppi di lavoro multidisciplinari** in modo da assicurare il coinvolgimento nel progetto di tutte le competenze **tematiche e funzionali** necessarie. In fase di attivazione, i processi e gli strumenti di **Demand & Account Management** consentono di qualificare tutte le esigenze provenienti dal territorio nazionale in termini di competenze necessarie. Sulla base della **Resource skill matrix** (già applicata per "riconciliare" i numeri sopra presentati) e al processo di **resource management** siamo in grado di indentificare il corretto mix di competenze per la formazione dei gruppi di lavoro multidisciplinari (**Agile group**) da dislocare sul territorio in funzione delle caratteristiche delle Amministrazioni richiedenti (tipologia, dimensioni, elementi della strategia digitale, grado di maturità di servizi e processi, gap di digitalizzazione, ecc.).

Inoltre, allo scopo di alimentare la condivisione del patrimonio di conoscenze raccolte nelle diverse esperienze progettuali, le nostre risorse, per tutta la durata dell'Accordo Quadro, sono riunite in **Tribe** per ambito (es. NoiPA, pagoPA, Riscossione, CzRM, ecc.). Tale **modus operandi**, tipico delle metodologie **Agile** e già ampiamente diffuso tra le aziende del nostro RTI, mira a creare vere e proprie **community di competenza** (es. www.pagoparomacapitale.it), "mettendo in comunicazione" così anche le Amministrazioni e favorendo la **diffusione di buone pratiche ed**

Ambiti AgID	FTE totali
Accesso ai servizi	> 900
Ecosistemi	> 2.400
Piattaforme	> 180
Dati della PA	> 150
Modello di interoperabilità	> 30
Infrastrutture	> 90
Sicurezza	> 70
Modelli e strumenti per l'innovazione	> 20
Gestione del transiente	> 140
Totale	> 4.000

esperienze virtuose in logica di **standardizzazione e riuso**. A riguardo, al **Knowledge & Innovation Leader** è attribuito il compito di organizzare e favorire il **knowledge sharing** e la **collaboration**, aggiornando progressivamente gli **strumenti del Portale dei progetti digitali** (**Knowledgebase** e **FAQ**, documenti e template, ecc.) e promuovendo, in accordo con il Resource manager, **programmi di formazione e aggiornamento continuo**.

Il base al principio **“Adaptive to change”** abbiamo definito soluzioni organizzative e strumentali specifiche per garantire la flessibilità di risposta all’eterogeneità della PA, in tutte le fasi del ciclo di vita della fornitura. Come anticipato, abbiamo infatti individuato le **capabilities** di **Demand e Accounting Management** necessarie per creare un **presidio territoriale costante** che supporti le Amministrazioni nella formalizzazione delle loro esigenze e nelle eventuali variazioni in corso di progetto. Abbiamo inoltre definito e concordato un **processo di Resource Management** che ci consente di **allocare il giusto mix e numero di risorse in meno di 5 giorni lavorativi dalla richiesta di supporto** da parte di una qualsiasi Amministrazione dislocata in qualsiasi area geografica del Paese. In caso di richieste spot, picchi di attività o esigenze di modifica dei requisiti, il processo di **resource management** prevede che, in accordo con il **Service Leader** (Responsabile Tecnico per l’erogazione del servizio presso l’Amministrazione) e con il **Resource Manager** a livello di programma, si valuti l’impatto in termini di risorse e si aggiorni la composizione (numerosità e skill mix) dell’**Agile group**. Tale processo è inoltre supportato da **soluzioni strumentali** ad hoc come il **Fast on boarding** (pre-allocazione progettuale), la **Resource skill matrix** (pre-associazione delle risorse in funzione di una matrice che incrocia tipologie di Pubbliche Amministrazione e relativi servizi) e il **Workday** (strumento di simulazione real time e di pianificazione giornaliera delle risorse). Segnaliamo che, nell’ambito degli Accordi Quadro SPC e SGI, queste stesse soluzioni, con particolare riferimento a PwC, sono state impiegate per gestire nel triennio oltre **514 FTE, su 178 contratti, per 78 Amministrazioni in 15 Regioni**.

In base al principio **“Improve overall quality”** con il supporto del **Quality & Risk Management** prevediamo la realizzazione di un **Piano della Qualità di Programma** e una **specificata procedura** che prevede l’applicazione di livelli qualitativi standard e la realizzazione di monitoraggi e controlli continuativi, atti ad assicurare un’**omogenea esecuzione su tutto il territorio nazionale**. I due **Service Delivery Leader**, ciascuno responsabile dell’impostazione tecnico/metodologica complessiva di uno specifico servizio, coordinando le attività svolte dai Responsabili Tecnici per l’erogazione dei servizi (**Service Leader** attivati nell’ambito del singolo progetto) sono i garanti a livello di programma del rispetto del Piano della Qualità e del rispetto degli indicatori di qualità (KPI). Questi ultimi sono inoltre utilizzati per alimentare il processo di **Continuous Service Improvement** assicurando così il **miglioramento continuo dei livelli qualitativi di erogazione dei servizi**.

In base al principio del **“Quick delivery”** la nostra proposta organizzativa consente di focalizzarsi sui risultati a maggior valore aggiunto per l’Amministrazione. Questo approccio struttura le attività (intese come interventi necessari a soddisfare i fabbisogni dell’Amministrazione) partendo proprio da quei requisiti maggiormente rilevanti per l’Amministrazione stessa (Da quale processo parto? Da quale servizio?). Questa impostazione, trasversale rispetto alle Amministrazioni e al servizio richiesto, assicura una omogeneità di impostazione e approccio in tutti i team progettuali focalizzandoli sulle priorità dell’Amministrazione e consentendo così di rilasciare per primi i deliverable a maggior valore.

Strumenti e soluzioni per fornire evidenza agli Organi di coordinamento e controllo della efficace ed efficiente gestione del territorio nazionale.

In base al principio del **“Continuous feedback”** il nostro approccio di **Program Management**, in qualsiasi momento della fornitura, consente di fornire evidenza agli **Organi di coordinamento e controllo** dell’**ottimale gestione delle attività sull’intero territorio nazionale**. Questo approccio prevede infatti una **costante raccolta e diffusione dei dati utili a valutare lo stato delle singole iniziative**. A tal fine abbiamo definito un **processo di Reporting & Monitoring** affidato al **Communication Leader** che presidia tutto il ciclo progettuale coordinando il **Demand & Accounting** per gli ambiti connessi con l’attivazione dei servizi e l’**Assure & Control** per tutte le altre dimensioni progettuali (rispetto tempi, qualità, deliverable, stato digitalizzazione, ecc) in fase di esecuzione.

A supporto del governo fornitura e della gestione progettuale utilizziamo **Redmine** - tool open source di Project Management - strutturato proprio per coprire l’intero ciclo dei programmi/progetti in modalità Agile (dall’avvio alla chiusura). Redmine ha già predisposto tutte le feature di verifica delle performance progettuali in tempo reale. Queste informazioni sono rese disponibili agli Organismi di coordinamento e controllo nella sezione dedicata del Portale attraverso l’implementazione di una dashboard direzionale che consente di navigare il dato dalla vista aggregata per territorio nazionale sino alla singola Amministrazione. Tale sezione è realizzata tramite una **specificata soluzione tecnologica open - MATOMO** - che consente di elaborare statistiche e report, analizzando tutti i dati e le informazioni caricati e gestiti tramite il Portale. Si tratta di una vera e propria **Web Analytics Platform** che, integrata con il Portale, produce **grafici e mappe con differenti e molteplici “viste”** delle informazioni sopra presentate: territoriale, tipo amministrazione, servizio attivato, livello di digitalizzazione, ecc. Grazie a Matomo è possibile inoltre estrarre tutte le informazioni di dettaglio al livello analitico. Matomo assicura anche il costante

Informazioni raccolte nel processo di Reporting & Monitoring	Demand & Account (singolo Ente)	Responsabili territoriali (a livello di area geografica)	Service Leader (Singolo Progetto)	PMO (A livello di Programma)
Tipologia Amministrazione	R	A	I	I
Tipologia di servizi di interesse/attivati	R	A	I	I
Livello di digitalizzazione iniziale e finale	R	A	R	A
Tempi medi di ingaggio	R	A	C	I
Tempi medi di attivazione	R	A	C	I
Richieste e elementi di approfondimento	R	A	R	A
KPI di digitalizzazione (generali e specifici)	R	A	R	A
Interventi effettuati	C	I	R	A
Best practices utilizzate	I	R	R	A
Percentuale di riuso	I	R	R	A
Rispetto tempistiche di progetto	I	I	R	A
Oneri sostenuti	C	I	R	A
KPI qualità fornitura	R	C	R	A
Variazione requisiti in corso – CR	R	C	R	A
Raggiungimento obiettivi di progetto	C	I	R	A

controllo del "traffico" di utenti nell'ambito del Portale (pagine visitate, tempistiche, sezioni ecc) consentendo così di disporre di un termometro real time della gestione del territorio nazionale (chi si collega, da dove, cosa cerca, cosa ha chiesto ecc.).




Come soluzione di sintesi e indirizzo proponiamo inoltre l'attivazione di uno *Steering committee* come punto di confronto istituzionale con gli Organismi di coordinamento e controllo (e gli eventuali altri RUAC degli altri Lotti) per monitorare l'andamento delle attività sul territorio, indirizzare eventuali azioni sinergiche e interventi di comunicazione e diffusione.

C03 – Coinvolgimento di PMI e/o start up e/o operatori specializzati

Lo **scouting** e l'**interazione costante con l'ecosistema dell'innovazione** (laboratori di ricerca, centri di competenza, technology transfer offices, incubatori per spin-off universitari e start-up, cluster di PMI, ecc.) sono elementi fondanti e distintivi del nostro RTI e contribuiscono a qualificare ulteriormente la nostra offerta progettuale. Per assicurare un continuo e qualificato supporto alla realizzazione dei servizi della fornitura da parte di **soggetti specializzati sui trend tecnologici ed esperti di soluzioni innovative, a copertura di tutti gli ecosistemi**, abbiamo definito un approccio basato su tre aspetti: **1. immediata formalizzazione di rapporti di collaborazione con aziende qualificate (presenti nel raggruppamento)** che, su base territoriale, a partire dalla sottoscrizione dell'Accordo Quadro, rendono disponibili conoscenze, competenze ed esperienze progettuali concrete e riutilizzabili per soddisfare specifiche esigenze di digitalizzazione degli Enti beneficiari; **2. coinvolgimento e attivazione delle strutture interne alle nostre aziende** che, in virtù di un profilo prettamente rivolto allo studio e alla ricerca nel campo dell'innovazione e della digitalizzazione, offrono un supporto nell'interpretazione delle esigenze della Pubblica Amministrazione italiana e contribuiscono alla realizzazione delle attività progettuali in termini di disponibilità di risorse e strumenti innovativi; **3. costituzione di una specifica struttura di RTI (Centro per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale)** deputata da un lato al coordinamento delle aziende e delle strutture interne al RTI focalizzate sull'innovazione, dall'altro, alla continua ricerca, a livello nazionale e locale, di nuove realtà (PMI e/o imprese di nuova costituzione e/o start-up innovative e/o centri di ricerca e laboratori) da attivare di volta in volta su specifici ambiti di fornitura in base alle esigenze emergenti dal confronto con gli Enti beneficiari nelle fasi di adesione all'Accordo Quadro ed esecuzione dei Contratti Esecutivi.



Il ruolo delle PMI/imprese di nuova costituzione/start-up/strutture interne dedicate all'innovazione










In relazione al primo punto, abbiamo previsto il coinvolgimento diretto (società in RTI, cfr. "[Premessa e descrizione dell'offerente](#)") di **3 aziende, Talent Garden, OpenKnowledge ed Altaformazione**, che complessivamente consentono di **presidiare l'intero territorio del Lotto**. Il ruolo attribuito a queste società attiene al **supporto nell'erogazione dei servizi previsti dal Lotto di gara**, in termini di metodologie, best practices, strumenti e professionalità. In particolare, si prevede un loro fattivo coinvolgimento, su base territoriale, presso quelle Amministrazioni che esprimono la necessità di ridisegnare i modelli di erogazione dei servizi e dei relativi processi in ottica di digitalizzazione, disporre di prototipi funzionanti, analizzare le funzionalità dei sistemi informativi e delle applicazioni attualmente in uso e definire i requisiti di business e tecnologici per l'evoluzione di tali sistemi.

Società	Tipologia	Caratteristiche	Ruolo
	PMI	Gestisce spazi di coworking ed una innovation school. Coordina e gestisce programmi di formazione sulle nuove competenze e professionalità digitali	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione ed erogazione di percorsi di formazione; • Progettazione ed implementazione di community digitali; • Progettazione e supporto all'assessment delle competenze delle Amministrazioni
	PMI	PMI con competenze ed esperienze consolidate in ambito digital learning. Rappresenta un riferimento in tema di proposta di metodologia per la mappatura e l'evoluzione delle competenze verso il digitale	
	PMI	Laboratorio dedicato alla ricerca e proposta di metodologie sulla transizione digitale, favorendo l'evoluzione delle competenze del personale	

In relazione al secondo punto, la nostra proposta si fonda sull'utilizzo di **11 strutture interne alle società del RTI** suddivise in due gruppi:

- il primo è composto dai **Laboratori** che presidiano e monitorano costantemente la **frontiera dell'innovazione** in tema di formazione, usabilità, accessibilità, metodologie e processi di open innovation applicabili al change management; il contributo di tali strutture è trasversale ai servizi del Lotto;
- il secondo è composto dai **Competence Center** che offrono un privilegiato **punto di osservazione sui principali trend tecnologici** che stanno determinando la rapida evoluzione della PA (open data, blockchain, cyber security, intelligenza artificiale, IoT, ecc.); tali strutture forniscono un contributo specifico in alcuni servizi della fornitura grazie alla messa a disposizione di competenze tematiche e tecnologiche che abilitino le attività di supporto alla trasformazione digitale:

Struttura	Società RTI	Raggio d'azione	Caratteristiche
Ux design & access. lab		Italia	Laboratorio che studia e presidia i temi dell'usabilità e dell'accessibilità in linea con le normative vigenti
New Ventures		Italia	Laboratorio focalizzato sullo sviluppo di metodologie e processi di open innovation in sinergia con spin-off da ricerca, start-up, PMI, ecc.)

Struttura	Società RTI	Raggio d'azione	Caratteristiche
Blockchain center	 pwc	Italia	Competence Center per la definizione di soluzioni blockchain, smart contracts, piattaforme DLT (Distributed Ledger Technology)
Artificial intelligence	 pwc	Italia	Competence Center per lo sviluppo di soluzioni in tema di intelligenza artificiale e scienza dei dati
Cloud center	 pwc	Italia	Competence Center per la definizione di soluzioni cloud specifiche per la Pubblica Amministrazione
Robotic Process aut. Center	 pwc	Italia	Competence Center funzionale all'automazione dei processi mediante l'utilizzo di soluzioni e tecnologie innovative
CyberSec Center	 pwc	Italia	Competence Center per il presidio delle strategie e la definizione dei requisiti di sicurezza informatica in linea con le normative vigenti
Open data center	 Almaviva	Italia	Competence Center finalizzato a diffondere le best practices in tema di open data, garantendo l'adesione agli standard emergenti
Open source center	 Almaviva	Italia	Competence Center per la ricerca e lo sviluppo di versioni beta di prodotti open source in sinergia con altre strutture nazionali e internazionali
BI&analytics Center	 Almaviva	Italia	Competence Center per l'individuazione di soluzioni tecniche e architetturali in ambito di business intelligence
Internet of things lab	 Almaviva	Italia	Competence Center che effettua ricerca e sviluppo di strumenti per la realizzazione di applicazioni IoT evolute, integrate, sicure e scalabili

L'insieme delle società e delle strutture interne descritte configura il nostro **Centro per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale** (d'ora in poi CITD), gestito dal Knowledge & Innovation Leader (cfr. § [C02](#) e § [C04](#)) sotto la supervisione scientifica dell'*Innovation Board* (organismo di coordinamento composto da un esperto senior in rappresentanza di ciascuna struttura). Il CITD, attraverso il monitoraggio dei trend tecnologici e funzionali emergenti, è un riferimento da un lato per le Amministrazioni per sperimentare e adottare nuove tecnologie, soluzioni e strumenti innovativi, dall'altro, per i nostri gruppi di lavoro nell'esecuzione delle attività progettuali. Il CITD è inoltre naturalmente orientato a favorire l'utilizzo di tecnologie open source e la condivisione e il riuso di infrastrutture e soluzioni tecnologiche tra le diverse Amministrazioni.

Al CITD è attribuito inoltre il compito di monitorare costantemente il panorama nazionale e di individuare nuove realtà ad elevato profilo tecnologico e di innovazione, utili nell'erogazione dei servizi della fornitura per soddisfare specifiche esigenze progettuali. Le candidature sono poste all'attenzione dell'*Innovation Board* che le valuta sulla base di criteri oggettivi e misurabili: applicabilità delle soluzioni tecnologiche proposte; grado di copertura degli ecosistemi della PA; raggio geografico d'azione; compatibilità con le esigenze espresse dagli Enti beneficiari; disponibilità di esperienze e soluzioni già sperimentate in altri contesti e di facile replicabilità. Le candidature ritenute più idonee e funzionali sono oggetto di coinvolgimento attraverso l'attivazione di contratti di subappalto, previa autorizzazione della Stazione Appaltante.

Valore aggiunto in termini di innovazione dei servizi erogati

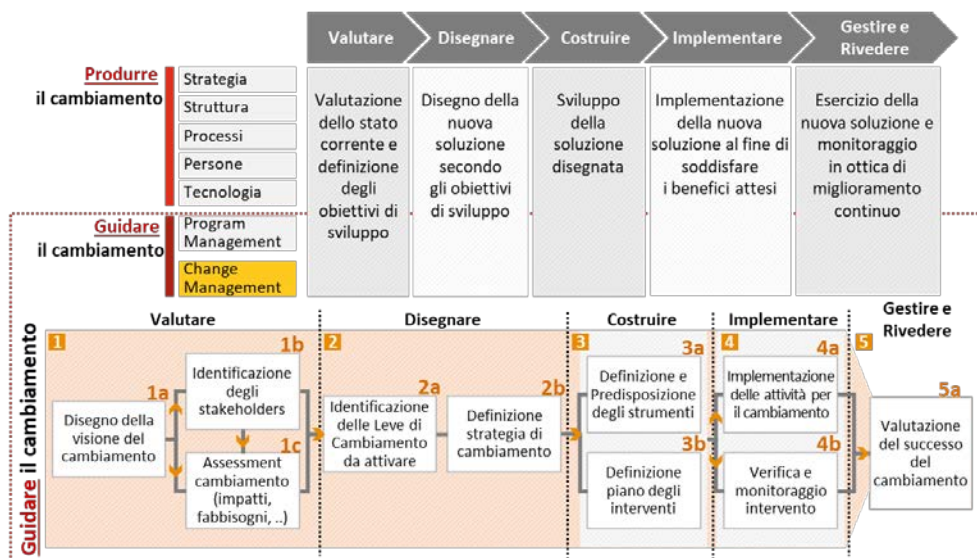
Nella successiva tabella, per i macro-servizi previsti dalla documentazione di gara, sono indicati gli elementi innovativi apportati dalle strutture che compongono il CITD e il relativo valore aggiunto all'erogazione dei servizi:

Macro-servizio	Elemento Innovativo	Valore aggiunto per l'erogazione dei servizi
Progettazione della transizione digitale	<i>Technology Foresight</i>	Il CITD utilizza strumenti e competenze di indagine sui trend tecnologici (<i>database</i> globali suddivisi per aree tecnologiche di interesse, <i>scouting</i> presso i produttori di tecnologia dell'ecosistema dell'innovazione, ecc.), che consentono di intercettare le traiettorie tecnologiche previste nel breve e nel medio periodo, i potenziali impieghi, al fine di supportare il processo di transizione digitale e la strutturazione degli interventi di formazione.
	<i>Technology Mapping</i>	Rispetto ai domini tecnologici di frontiera individuati, il CITD si occupa di mappare lo stato as-is rispetto alle competenze del personale dell'Amministrazione. Il CITD supporta altresì il disegno della mappa delle competenze to-be, in relazione ai nuovi trend tecnologici, evidenziando le competenze per ciascun ruolo.
Affiancamento alla transizione digitale	<i>Technology Tools</i>	Il CITD presidia la ricerca e mette a disposizione le ultime soluzioni tecnologiche nel campo del <i>digital learning</i> . Saranno rese disponibili alle Amministrazioni, proposte innovative di formazione basate su logiche di <i>gamification</i> , video interattivi, strumenti di realtà virtuale, al fine di incrementare significativamente il livello di coinvolgimento e gradimento per il personale beneficiario.
	<i>Technology Academy</i>	Le fasi precedenti si consolidano nella <i>Technology Academy</i> , che propone programmi di formazione su tecnologie e soluzioni innovative, customizzati sulle esigenze della singola Amministrazione, in base alle evidenze emerse dal <i>Technology Mapping</i> . L' <i>Academy</i> assicura percorsi formativi graduali, monitorandone i benefici per il personale dell'Amministrazione.

Le strutture del CITD, infine, sfruttando le sedi delle nostre società presenti su tutto il territorio nazionale (cfr. "[Premessa e descrizione dell'offerente](#)"), hanno la possibilità di partecipare all'erogazione dei singoli servizi garantendo un significativo livello di prossimità geografica alle singole Amministrazioni beneficiarie (su base regionale, provinciale e comunale). Per di più, in base ai principi Agile dell'**Adaptive to Change** e **Cross Functional Team** (cfr. § [C02](#)) che permeano il nostro modello organizzativo, tutte le competenze necessarie all'erogazione dei servizi sono sempre garantite nell'ambito dei Team Agile sulla base dell'esigenze espresse dalle Amministrazioni indipendentemente dalla localizzazione geografica.

C04 – Best practices per il Change Management

Sulla base della nostra consolidata esperienza a supporto di grandi progetti di trasformazione digitale, proponiamo di utilizzare una best practice basata sulla metodologia proprietaria PwC denominata **Transform®** e utilizzata su scala mondiale. Tale soluzione è articolata in due macro-aree: la prima è denominata **“produrre il cambiamento”** e fornisce approcci e strumenti utili ad implementare le dimensioni oggetto della trasformazione (strategia, struttura organizzativa, processi, persone e tecnologia), la seconda **“guidare il cambiamento”** la quale, nelle due declinazioni di Program e Change Management, mette a disposizione metodologie, tool, linee guida, template ecc. per facilitare la transizione ed accompagnare l’organizzazione verso la trasformazione desiderata. La best practice illustrata, grazie alla disponibilità di **strumenti ready-to-use** perfettamente aderenti al contesto della fornitura, è stata applicata con successo in numerosi contesti pubblici, fornendo un concreto supporto sia nell’adesione alla strategia di evoluzione digitale sia nell’adozione dei nuovi processi digitalizzati. Fra i principali benefici attesi in virtù dell’adozione di tale best practice evidenziamo: l’**efficacia** (risultato), legata alla capacità di completare con successo il processo di trasformazione; l’**efficienza**, legata alla capacità di ridurre i tempi di completamento dei processi di trasformazione e l’**engagement**, legato al livello di “adesione” del personale coinvolto nei processi di trasformazione. Per massimizzare la realizzazione di tali risultati, una volta completato il percorso di assessment (attività 1C della fase valutare), i singoli impatti/fabbisogni rilevati vengono ricondotti a **“Leve di cambiamento”** (sponsorship, allineamento organizzativo, formazione e affiancamento, comunicazione e diffusione) e per ciascuna di queste viene definito e monitorato, come indicato nella tabella seguente, un **set di indicatori** che consente un controllo costante e ricorsivo del livello di adozione del cambiamento.



La best practice illustrata, grazie alla disponibilità di **strumenti ready-to-use** perfettamente aderenti al contesto della fornitura, è stata applicata con successo in numerosi contesti pubblici, fornendo un concreto supporto sia nell’adesione alla strategia di evoluzione digitale sia nell’adozione dei nuovi processi digitalizzati. Fra i principali benefici attesi in virtù dell’adozione di tale best practice evidenziamo: l’**efficacia** (risultato), legata alla capacità di completare con successo il processo di trasformazione; l’**efficienza**, legata alla capacità di ridurre i tempi di completamento dei processi di trasformazione e l’**engagement**, legato al livello di “adesione” del personale coinvolto nei processi di trasformazione. Per massimizzare la realizzazione di tali risultati, una volta completato il percorso di assessment (attività 1C della fase valutare), i singoli impatti/fabbisogni rilevati vengono ricondotti a **“Leve di cambiamento”** (sponsorship, allineamento organizzativo, formazione e affiancamento, comunicazione e diffusione) e per ciascuna di queste viene definito e monitorato, come indicato nella tabella seguente, un **set di indicatori** che consente un controllo costante e ricorsivo del livello di adozione del cambiamento.

	Allineamento Organizzativo	Sponsorship	Formazione e Affiancamento	Comunicazione e Diffusione
Efficacia (Risultato)	Percentuale di processi e procedure aggiornati	Rapporto tra Change Agent coinvolti e Change Agent previsti	Rapporto tra le nuove conoscenze digitali sviluppate/acquisite quelle previste	Percentuale degli stakeholder informati e aggiornati sui risultati del percorso di digitalizzazione
Efficienza	Miglioramento delle competenze digitali possedute	Incremento del livello di conoscenza rispetto alla strategia digitale dell’Amministrazione e alle iniziative intraprese	Riduzione dei tempi di lavoro delle risorse formate	Riduzione richieste di assistenza tra gli utenti sull’utilizzo dei nuovi processi e strumenti
Engagement	Livello di acquisizione della consapevolezza del nuovo ruolo ricoperto	Livello di partecipazione alle nuove iniziative progettuali	Livello di adesione alle iniziative di formazione e affiancamento	Livello di interazione (visualizzazione, condivisioni...) con i materiali di comunicazione (brochure, newsletter...)

Particolare attenzione è infatti dedicata alla valutazione del successo lungo l’intero percorso di cambiamento, effettuata tramite la pesatura degli indicatori dei singoli interventi e in grado di fornire una visione organica e unitaria dell’**effettiva attuazione della transizione al digitale**, stimolando al tempo stesso il consolidamento di una **cultura volta al miglioramento continuo**. Al fine di comprovare l’efficacia della best practice riportiamo una esperienza progettuale significativa nella quale è stata adottata.

Descrizione Progetto	KPI e Modalità di misura dei benefici conseguiti	Applicabilità al contesto
Dal 2011 PwC supporta la Direzione dei Sistemi informativi e dell’Innovazione (DSII) del Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF) nelle attività di evoluzione digitale dei servizi erogati dal sistema NoiPA, identificato nel piano triennale di AgID quale piattaforma immateriale nazionale per la gestione di tutto il personale pubblico. In tale contesto PwC è stata impegnata nella definizione di un percorso di accompagnamento diretto, da un lato, a supportare oltre 100 Amministrazioni Centrali e Locali nell’utilizzo del nuovo sistema, e dall’altro, a favorire il MEF nell’adozione del nuovo modello di erogazione dei servizi, nell’acquisizione delle necessarie competenze del personale e del relativo allineamento organizzativo. Nell’ambito del progetto PwC ha supportato tutte le fasi di digitalizzazione dei processi - dalla progettazione dell’intero programma di trasformazione e identificazione del nuovo modello architetturale di funzionamento e di business fino alla costruzione di un piano di change management, a supporto dell’implementazione delle soluzioni individuate, totalizzando, ad oggi, oltre 41.500 giornate di impegno di figure specialistiche esperte di change management .	Efficacia (risultato): completamento percorso di trasformazione digitale da parte del 100% delle Amministrazioni che hanno richiesto l’attivazione dei servizi NoiPA (oltre 100 tra Regioni ed Enti Locali, Aziende Sanitarie, Forze Armate e Polizia di Stato, etc). Efficienza : → riduzione del 20% del tempo impiegato dal MEF per estendere i servizi digitali erogati alle nuove Amministrazioni; → Riduzione di circa il 30% della spesa delle Amministrazioni per la gestione dei servizi HR; → Riduzione di circa il 25 % del numero di risorse interne impiegate dalle singole Amministrazioni per la gestione dei processi HR. Engagement : piena adesione (100%) e utilizzo dei nuovi servizi digitali da parte di tutti i soggetti coinvolti nel processo di trasformazione.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevata applicabilità al contesto della fornitura e alle varie tipologie e dimensioni di Amministrazioni pubbliche (enti centrali e locali, sanità ecc). ▪ Disponibilità di standard, template e strumenti a supporto dell’intero percorso di trasformazione. ▪ Disponibilità di un set di KPI replicabili.

C07 - Esperienze pregresse

Le aziende del RTI hanno una consolidata esperienza nella progettazione ed erogazione di corsi finalizzati alla transizione al digitale, maturata presso Pubbliche Amministrazioni Locali e Centrali su tutto il territorio nazionale.

Cliente	Tipologia	Utenti impattati	gg.uu erogati	Soluzione proposta
AGEA	PA	3.300	150	A seguito dell'evoluzione del SIAN (Sistema Informativo Agricolo Nazionale) è stato avviato un percorso di formazione strutturato rivolto a tutti gli utenti del sistema ed in particolare per i CAA (Centri di Assistenza Agricola) avente l'obiettivo di formare le persone sulle digital skill necessarie all'utilizzo dei nuovi strumenti e processi di lavoro. È stato progettato un programma di blended learning che ha visto la realizzazione ed erogazione di oltre 90 edizioni tra corsi in aula, e-learning ed affiancamento. Grazie al mix di strumenti utilizzati è stato possibile abilitare, in tempi rapidi, tutti gli utenti all'utilizzo dei nuovi strumenti e processi di lavoro.
Roma Capitale	PA	3.000	900	Formazione ed affiancamento a supporto della implementazione ed adozione di un nuovo sistema ERP finalizzato alla completa digitalizzazione ed integrazione dei processi amministrativo-contabili.
Regione Lombardia	PA	1.400	250	Progettazione e realizzazione di un percorso di formazione e affiancamento per gli operatori dei centri vaccinali della Regione Lombardia al fine di supportarne la diffusione del software vaccinale unico SIAVR.
Regione Lombardia / ARIA	PA	600	100	Progettazione e realizzazione di una serie di interventi di formazione finalizzati ad accompagnare gli operatori degli enti coinvolti nella gestione dei servizi abitativi nell'adozione e diffusione della nuova Piattaforma Casa. Principali risultati: adozione dei nuovi processi digitali e semplificazione delle procedure di gestione.
Regione Lazio	PA	500	300	Progettazione ed erogazione di un percorso di formazione a supporto sia della completa digitalizzazione dei processi in ambito amministrativo contabile e adozione delle nuove modalità operative, sia della diffusione della cultura del digitale.
Comune di Venezia / Venis Spa	PA	450	260	Progettazione e realizzazione di un percorso integrato di formazione e affiancamento a supporto delle direzioni coinvolte dalla reingegnerizzazione dei processi legati all'introduzione dei nuovi strumenti tecnologici, al fine di garantirne la corretta adozione. Principali risultati: adozione dei nuovi processi digitali con miglioramento complessivo delle performance dell'amministrazione.
Regione Puglia	PA	300	200	Definizione di un percorso formativo strutturato basato sul blended learning per lo sviluppo delle competenze tecniche e/o comportamentali e l'acquisizione di conoscenze per la gestione digitale dei processi in ambito amministrativo contabile e di gestione del personale.
Regione Campania	PA	200	50	Formazione, accompagnamento e supporto all'acquisizione e sviluppo delle nuove competenze per la gestione dei nuovi processi digitalizzati e delle nuove modalità di lavoro.
MEF - DSII	PA	105	90	A seguito della realizzazione del modulo "Valutazione delle Performance", primo servizio realizzato nell'ambito del programma di trasformazione digitale denominato "Cloudify NoIPA", è stato definito ed erogato un piano di formazione finalizzato allo sviluppo delle necessarie conoscenze e capacità per la gestione digitale dei processi in ambito di valutazione delle performance.
MEF - DT	PA	100	50	Progettazione e realizzazione di un percorso di workshop per la diffusione delle conoscenze in ambito di digital transformation e degli obiettivi del percorso di digitalizzazione intrapreso dal Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Oltre alle principali esperienze maturate in ambito PA, intendiamo fornire un quadro delle esperienze realizzate nel mondo privato, quale **ulteriore valore aggiunto per la presente fornitura** derivante dalla possibilità di utilizzare **competenze, metodologie e strumenti** già sperimentati con successo in contesti che, seppur con differenti specificità, presentano un livello di complessità organizzativa e gestionale analogo a quello della PA.

Cliente	Tipologia	Utenti impattati	gg.uu erogati	Soluzione proposta
ENI SPA	Società privata	35.000	460	Progettazione e produzione di un percorso interamente digitale finalizzato a diffondere la cultura della Digital Transformation in tutta l'azienda, e formare le persone sulle digital skills più strategiche per ENI. Il progetto, tuttora in corso, ha visto la produzione di circa 50 contenuti digital learning di vario formato (microlearning, fiction, video testimonianze, games) e di un portale con aree di collaboration, sharing ideas e gamification.
Unipolsai	Società privata	14.000	6.500	Supporto nella progettazione della intranet per tutto il Gruppo con un focus sull'adozione e la transizione digitale in termini di nuove competenze, nuove modalità collaborative tra funzioni, migliore comunicazione e ingaggio. Principali risultati: transizione verso strumenti e comportamenti digitali di tutti i colleghi del gruppo nei processi di comunicazione interna e gestione di attività amministrative.
Unipolsai	Società privata	14.000	1.751	Supporto nella ridefinizione della funzione Comunicazione Interna attraverso una nuova value proposition basata sui principi di internal customer orientation e nuove competenze digitali. Principali risultati: aumento dei canali di comunicazione e dell'efficacia dell'allineamento aziendale con impatti positivi sulla reputazione interna ed esterna.
Generali	Società privata	2.000	400	Concept e progettazione di un percorso per l'acquisizione, lo sviluppo e l'onboarding di talenti con focus sullo sviluppo di progetti trasversali di nativi digitali. Principali risultati: attraction di nuovi talenti con competenze verticali su temi di digital transformation.
Luxottica	Società privata	2.000	250	Design, progettazione e implementazione di una digital academy in e-learning tramite sviluppo di una nuova learning experience sulla piattaforma e contenuti specifici di business e digitali. Principali risultati: Digitalizzazione di oltre 40 corsi e 200 edizioni erogate totalmente in modalità digitale.
SEA	Controllata dal comune di Milano	2.000	150	Design, progettazione e accompagnamento di un canale digitale in ambito di gestione amministrativa chain attraverso sviluppo di competenze e di pratiche collaborative abilitate da community e processi digitalizzati. Principali risultati: adozione di un nuovo processo digitale per la gestione delle pratiche amministrative per tutta la popolazione con focus sulle persone operative che lavorano in aeroporto.
BARILLA	Società privata	2.000	500	Accompagnamento e supporto all'abilitazione di nuove pratiche collaborative e processi digitali abilitati dai nuovi strumenti di produttività in cloud. Principali risultati: sviluppo di un nuovo canale di comunicazione e collaborazione con nuove modalità di lavoro più efficaci ed efficienti e nuove competenze digitali per la popolazione.

Cliente	Tipologia	Utenti impattati	gg. uu erogati	Soluzione proposta
SARAS	Società privata	800	500	Design, progettazione e accompagnamento di processi digitali in ambito di supply chain attraverso sviluppo di competenze e di pratiche collaborative abilitati da community e processi digitalizzati. Principali risultati: adozione di un nuovo processo digitale per la gestione della supply chain con riduzione degli spostamenti e trasferte, con importanti saving economici e maggiore efficacia del processo.
SANOFI	Società privata	600	150	Design, progettazione e implementazione di una Academy per lo sviluppo di competenze di business e digitali per tutta la popolazione aziendale. Principali risultati: sviluppo di competenze foundation digitali per tutta la popolazione.
Rete Ferroviaria Italiana	Società privata	100	20	Progettazione e produzione di un percorso strutturato di formazione finalizzato a supportare l'utilizzo del nuovo sistema I-MAN per la gestione dematerializzata dei processi di gestione della manutenzione dell'infrastruttura ferroviaria.

Tra tutte le esperienze succitate sono state selezionate le **3 iniziative maggiormente rappresentative** in termini di: → **Aderenza al perimetro del servizio** intesa come coerenza dell'iniziativa progettuale rispetto alla tipologia dei servizi di formazione/affiancamento previsti dalla presente fornitura (in aula, e-learning, ibrida); → **Applicabilità della soluzione metodologica al contesto della PA** sono state scelte le esperienze riguardanti tipologie di Amministrazioni beneficiarie dello specifico Lotto (Città metropolitana; Regione; Sanità) e, quindi, potenzialmente destinatarie del servizio → **Efficacia della soluzione** intesa come il ritorno in benefici tangibili derivanti dall'acquisizione delle necessarie competenze digitali per l'effettiva adozione del cambiamento.

Esperienza 1: Comune di Venezia / Venis Spa				
Tipologia di Cliente	GP erogati	Utenti impattati	Intervallo temporale di erogazione	Tipologia di formazione
Città metropolitana	260	450	2019	Aula
Contesto del Cliente/della PA e obiettivi dell'affiancamento				
A seguito dell'introduzione dei nuovi strumenti tecnologici che insistono nel touch point digitale "DiMe" e del contact center unico "041041" (realizzati nell'ambito del progetto PON METRO "Piattaforma C2RM Multicanale"), il Comune di Venezia ha rilevato la necessità di avviare un percorso integrato di transizione al digitale attraverso la riorganizzazione interna, la reingegnerizzazione di processi e lo sviluppo e miglioramento delle competenze, necessarie per garantire il miglior utilizzo dei nuovi strumenti ed erogare i servizi digitalmente. In tale contesto, è stato attivato uno specifico progetto con l'obiettivo di accompagnare, attraverso la realizzazione di interventi mirati di formazione, training on the job e affiancamento , la transizione digitale ed organizzativa del Comune, supportando lo sviluppo e l'acquisizione delle skill necessarie per utilizzare i nuovi strumenti ed erogare i servizi digitalmente.				
Soluzione proposta				
Progettazione e realizzazione di un percorso integrato di formazione e affiancamento a supporto delle direzioni coinvolte dalla reingegnerizzazione dei processi, al fine di garantire la corretta adozione degli stessi. Tale soluzione, rivolta a tutti i livelli del personale del Comune, dalla fascia dirigenziale fino agli operatori amministrativi, è stata realizzata seguendo un approccio integrato basato sull'interconnessione di diverse fasi, dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati. In particolare, sono state realizzate le seguenti iniziative:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formazione in aula per orientare e motivare le persone impattate dalla trasformazione digitale e permettere loro di agire in ruoli coerenti con i processi ▪ Training on the job con l'affiancamento di un "tutor" per il supporto operativo del personale nell'utilizzo pratico dei nuovi processi e delle nuove tecnologie, nella risoluzione di eventuali richieste di assistenza e nel trasferimento delle competenze digitali necessarie per lo svolgimento del ruolo assegnato ▪ Formazione tecnica per la creazione e l'aggiornamento della base informativa del Comune ▪ Coaching individuale per potenziare le capacità e le competenze delle figure manageriali e professionali coinvolte ▪ Supporto alla predisposizione di materiali formativi (manuali, opuscoli, pillole, esercitazioni a supporto della formazione, ecc.) ▪ Rilevazione del livello di soddisfazione dei discenti ▪ Verifica periodica dell'apprendimento e dell'effettiva implementazione del cambiamento atteso all'interno dell'organizzazione attraverso la realizzazione di un cruscotto di monitoraggio con specifici KPI non solo di natura qualitativa ma anche di efficienza, come ad esempio la percentuale di riduzione dei tempi di lavorazione. 				
Elementi significativi rispetto al contesto della fornitura				
Tale esperienza è perfettamente aderente al contesto della fornitura in quanto tutti i corsi di formazione e le iniziative di affiancamento sono stati specificatamente progettati per supportare, da un lato l'adozione delle nuove soluzioni tecnologiche e dei processi digitalizzati e, dall'altro, l'individuazione e sviluppo delle competenze minime necessarie per attuare effettivamente la transizione. Inoltre l'esperienza altamente complessa effettuata presso il Comune di Venezia ha permesso di consolidare la nostra già ampia conoscenza del contesto delle Pubbliche Amministrazioni Locali, rendendo le soluzioni progettate e realizzate facilmente applicabili alle varie tipologie di Amministrazioni pubbliche. Grazie all'esperienza maturata presso il Comune di Venezia è stato possibile definire, per ciascuna linea di evoluzione ICT, la mappa delle competenze minime digitali attese per ciascun profilo amministrativo.				
Elementi a valore aggiunto				
Definizione di set di KPI di verifica dell'apprendimento replicabili ad uso sia delle varie tipologie di Amministrazioni sia degli ecosistemi. Tempestività nell'abilitare velocemente nuove implementazioni organizzative, di processo e di sistema in contesti analoghi. Omogeneità di approccio grazie alla disponibilità di metodologie, tool e strumenti (tutte best practices) applicabili a tutte le Amministrazioni indipendentemente dalla tipologia/dimensione. Metodologia per la mappatura e valutazione delle competenze replicabile per tutte le tipologie di Amministrazioni. Disponibilità di un catalogo di corsi coerente con gli obiettivi del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, facilmente personalizzabile sulla base delle esigenze della singola Amministrazione.				
Efficacia delle soluzioni di erogazione dell'affiancamento				
L'efficacia della soluzione realizzata è stata rilevata grazie ad un'attività puntuale di raccolta e valutazione dei dati effettuata per tutta la durata del percorso di formazione ed affiancamento che ha permesso di misurare:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il livello apprendimento: è stato misurato il livello di raggiungimento degli obiettivi formativi che hanno evidenziato una completa rispondenza alle attese del cliente e una piena coerenza rispetto al contesto. ▪ Il livello di gradimento: è stato misurato il livello di soddisfazione del modello didattico, in termini di durata dei corsi, adeguatezza dei contenuti, rispondenza alle esigenze formative, che ha evidenziato un elevato livello di qualità dell'intero impianto didattico. In tal senso attraverso un sistema di instant feedback sono stati raccolti, alla fine di ogni sessione in aula, circa il 98% di feedback positivi dei discenti. 				

- **Il livello di adozione e l'impatto sull'amministrazione:** è stato misurato il livello di utilizzo delle competenze digitali apprese nello svolgimento delle attività degli operatori e il miglioramento delle relative prestazioni, parametri che hanno evidenziato una riduzione dei tempi di lavoro e un miglioramento complessivo delle performance dell'Amministrazione nell'erogazione di servizi tramite canale digitale.

Esperienza 2: Aziende Sanitarie Locali – Centri Vaccinali Territoriali

Tipologia di Cliente	GP erogati	Utenti impattati	Intervallo temporale di erogazione	Tipologia di formazione
Sanità	250	1400	2018-2019	Ibrida
Contesto del Cliente/della PA e obiettivi dell'affiancamento				
Tra la fine del 2018 e settembre 2019, Regione Lombardia ha attivato sulla totalità dei centri vaccinali del territorio il software vaccinale unico, SIAVR, ceduto in riuso dalla Regione Veneto. In tale contesto, la Regione ha ravvisato la necessità di realizzare iniziative di formazione e affiancamento per gli operatori dei centri vaccinali della Regione Lombardia al fine di supportarne la diffusione.				
Soluzione proposta				
Sono state progettate e attuate attività di formazione in aula, e-learning ed affiancamento post-avvio degli operatori dei centri vaccinali. Strutturato per cluster territoriali, il progetto ha previsto il supporto all'attivazione del servizio attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la definizione di contenuti e l'organizzazione della formazione e-learning attraverso la piattaforma FAD e delle sessioni formative in aula; ▪ l'affiancamento on-site degli operatori post-avvio; ▪ la condivisione delle procedure e il supporto all'attivazione dell'assistenza da remoto; ▪ la diffusione dei manuali e dei kit documentali di progetto; ▪ la raccolta dei feedback e l'individuazione e condivisione con l'area Welfare regionale di spunti per il miglioramento e l'innovazione del servizio; ▪ la definizione del processo di formazione a regime e del relativo materiale a supporto; ▪ il supporto al change management e alla comunicazione. 				
Elementi significativi rispetto al contesto della fornitura				
Il piano di attivazione e diffusione del servizio e la conseguente programmazione e organizzazione delle sessioni di formazione e affiancamento, sono stati supportati da un assessment che ha consentito di rendere le soluzioni progettate e realizzate facilmente replicabili per le Amministrazioni afferenti all'ecosistema sanità. In particolare sono state realizzate attività per: <ul style="list-style-type: none"> ▪ censire gli operatori e le relative credenziali in base a una matrice ruoli – funzioni; ▪ predisporre un elenco aggiornato e completo dei centri vaccinali e dei relativi ambulatori (resosi necessario a seguito all'attuazione del nuovo assetto socio-sanitario ex L23/2015); ▪ individuare gli stakeholder coinvolti (non solo cittadini e operatori dei centri vaccinali, ma anche referenti delle ATS, ASST e IRCCS); ▪ supportare la pianificazione delle fasi di attivazione sul territorio; ▪ In una fase preliminare, sono state inoltre organizzate sessioni di formazione interna supportate da FAD, kit documentale di progetto, sessioni in aula e logiche di train the trainer al fine di dare continuità alla diffusione della conoscenza sul territorio. 				
Elementi a valore aggiunto				
La realizzazione del percorso formativo ha consentito di acquisire un know-how specifico sulla Piattaforma che è stato inserito nel catalogo AgID dei programmi di riuso a disposizione della Pubblica Amministrazione. L'affiancamento on-site degli operatori ha favorito: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la piena governance dell'avvio; ▪ il commitment degli operatori e di tutti gli stakeholder coinvolti; ▪ una efficace canalizzazione delle criticità; ▪ il miglioramento della user experience; ▪ l'acquisizione dei feedback degli operatori a supporto del miglioramento continuo del servizio e dei successivi avvisi. 				
Efficacia della soluzione di erogazione dell'affiancamento				
Grazie all'efficacia delle soluzioni proposte è stato possibile realizzare lo switch-off dalle diverse applicazioni in uso nel territorio al sistema SIAVR senza generare fermi né necessità di riprogrammazione del servizio di somministrazione dei vaccini ai cittadini. In particolare è stato registrato un alto livello di engagement degli utenti coinvolti (numero partecipanti superiore all'80% del totale degli inviati) che hanno evidenziato un totale gradimento del modello didattico realizzato. Inoltre, attraverso l'attività di affiancamento, gli operatori coinvolti hanno acquisito il set di conoscenze digitali necessarie per poter utilizzare la Piattaforma a pieno regime registrando un livello di adozione delle competenze digitali apprese superiore al 90%.				

Esperienza 3 : ARIA SpA - Azienda Regionale per l'innovazione e gli Acquisti di Regione Lombardia

Tipologia di Cliente	GP erogati	Utenti impattati	Intervallo temporale di erogazione	Tipologia di formazione
Regione	100	600	2019	Ibrida
Contesto del Cliente/della PA e obiettivi dell'affiancamento				
ARIA SpA, l'Azienda Regionale per l'innovazione e gli Acquisti di Regione Lombardia, è una società in-house la cui mission è governare la spesa pubblica e guidare la trasformazione digitale della PA lombarda, supportando le politiche regionali tramite attività di governance-by-data. A seguito delle novità introdotte con la Legge Regionale n.16/2016 di Regione Lombardia, è stata istituita la piattaforma Casa. Tale Piattaforma costituisce un grande passo in avanti nel percorso di innovazione e qualificazione dei servizi regionali a sostegno dei cittadini, in quanto consente a questi di presentare la domanda online azzerando la produzione di documentazione cartacea, e garantisce uniformità e semplificazione nelle procedure di gestione degli alloggi da parte dei diversi enti coinvolti. In relazione alla diffusione dell'utilizzo della nuova Piattaforma su scala Regionale, ARIA SpA ha rilevato l'esigenza di essere supportata nella gestione della fase transitoria al fine di rafforzare, attraverso un percorso di formazione blended, il know-how degli operatori degli enti direttamente e indirettamente impegnati nei processi afferenti alla gestione dei servizi abitativi: Comuni, Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) e Operatori privati accreditati per l'housing sociale.				

Soluzione proposta

Sono stati progettati ed erogati una serie di interventi di formazione finalizzati ad accompagnare gli operatori degli enti coinvolti nella gestione dei servizi abitativi nell'adozione della nuova Piattaforma. In particolare sono state realizzate le seguenti iniziative:

Interventi per la formazione in aula: sono state organizzate ed erogate una serie di sessioni di formazione "in aula" aventi l'obiettivo di formare gli operatori degli Enti, coinvolti nella gestione dei servizi abitativi, sull'utilizzo della Piattaforma e l'adozione dei nuovi processi digitalizzati. Nel periodo che va da Maggio 2019 a Settembre 2019 sono state erogate **n.32 sessioni** formative con un numero totale di partecipanti di circa 600 persone.

Interventi per la formazione e-learning: sono stati forniti vari strumenti operativi per gli attori coinvolti, finalizzati a supportare gli operatori nell'utilizzo della nuova Piattaforma. In particolare:

- **Video-tutorial** brevi, chiari, concisi e di facile consultazione che hanno lo scopo di offrire una guida sul funzionamento di specifiche attività eseguibili in Piattaforma dai diversi soggetti;
- **Specchietti guida**, ovvero contenuti informativi brevi, immediati e dal taglio accattivante relativi alle nozioni essenziali inerenti alle attività che è possibile svolgere tramite la Piattaforma;
- **Manuali operativi** approfonditi per guidare gli utenti, passo dopo passo, nelle operazioni da svolgere sulla Piattaforma.
- **FAQ** (Frequently Asked Questions), ovvero una serie di risposte già stilate alle domande che sono state poste più frequentemente dagli utilizzatori della Piattaforma. Le domande sono presentate in ordine crescente di complessità, così da permettere all'utente finale di comprendere al meglio il corretto funzionamento della Piattaforma.

Elementi significativi rispetto al contesto della fornitura

Il numero consistente di enti coinvolti nella diffusione della Piattaforma Casa si traduce in un altrettanto numeroso parterre di operatori da "accompagnare" nella transizione verso il nuovo strumento e le nuove procedure. Allo stesso tempo, per garantire l'efficacia delle sessioni formative, si è ritenuto necessario limitare il numero di discenti coinvolti nelle singole sessioni in aula. Questo è stato reso possibile attraverso l'utilizzo dell'approccio "Train the trainer". La formazione è stata così mirata ad utenti selezionati, i cosiddetti "champion", così da permettere loro di divenire punto di riferimento per gli altri utenti e assicurare una diffusione rapida e completa del "know how" presso i diversi enti.

La modalità attraverso cui sono state condotte le singole sessioni di formazione, ovvero con il **coinvolgimento diretto** del singolo operatore, la ridotta numerosità delle "classi" e la **forte interattività**, hanno reso possibile agli operatori discenti di apprendere esaurientemente le pur complesse nozioni relative alle nuove politiche abitative regionali. I discenti hanno avuto modo di fissare le nozioni attraverso delle **esercitazioni** direttamente sulla Piattaforma. Le esercitazioni hanno permesso agli operatori di simulare diverse fasi della gestione dell'housing sociale, chiarendo i dubbi sugli aspetti più pragmatici del processo. Nelle sessioni sono stati coinvolti anche attori che, seppur su livelli istituzionalmente diversi e con una minore operatività sulla Piattaforma, possono essere considerati dei legittimi portatori di interesse nello scenario descritto e sono cruciali per il successo del progetto. Tra questi si citano le cooperative per l'housing sociale e le organizzazioni socio-sindacali.

Elementi a valore aggiunto

Le modalità scelte per l'erogazione della formazione hanno permesso di efficientare e massimizzare l'apprendimento da parte degli operatori destinatari. L'utilizzo di molteplici canali di formazione ha consentito agli enti coinvolti di gestire in parziale autonomia il percorso di apprendimento, offrendo la possibilità di tararlo sulle specifiche esigenze del singolo operatore. Questo ha consentito agli operatori di accedere al servizio con **ampia flessibilità** in termini di tempistiche e modalità di assimilazione dei contenuti.

Ad integrazione degli strumenti prima citati, ulteriore valore aggiunto è stato creato attraverso degli **incontri di approfondimento** presso enti la cui utenza è caratterizzata da forte fabbisogno abitativo (es. Comune di Milano, Comune di Monza ecc.). Il **mix di questi strumenti** ha permesso di creare quel valore aggiunto che ha reso possibile, da un lato, il trasferimento della conoscenza e delle competenze digitali per l'utilizzo della Piattaforma agli operatori coinvolti e, dall'altro, l'abilitazione del cambiamento organizzativo e culturale.

Efficacia delle soluzioni di erogazione dell'affiancamento

I motivi per cui le soluzioni proposte sono risultate efficaci sono riconducibili a:

- **Gradimento della formazione:** attraverso l'attivazione di un canale di comunicazione "bottom-up" (dal "discente" verso il "docente") è stato possibile anticipare l'individuazione di particolari inconvenienti o criticità, evitando, di fatto, la generazione di punti di caduta. Questo si è tradotto in un'elevata soddisfazione di tutti gli utenti impattati, che hanno manifestato un pieno apprezzamento della soluzione realizzata (logistica, materiali, strumenti, completezza contenuti, coerenza con aspettative personali) ottenendo oltre il 95% di valutazioni positive.
- **Adozione delle nuove modalità operative:** grazie alla partecipazione simultanea di diversi operatori alle sessioni di formazione è stato innescato il meccanismo della condivisione delle best practices e del learning by sharing che ha consentito al 100% degli operatori coinvolti di utilizzare in autonomia e in tempi rapidi la nuova Piattaforma e utilizzare sul campo i nuovi comportamenti e le competenze acquisite.

C08 – Soluzioni innovative per l'e-learning

Nel recente World Economic Forum 2020 di Davos il tema dell'apprendimento è stato centrale nelle discussioni di **upskilling e reskilling della forza lavoro di oltre un miliardo di persone a livello globale per l'integrazione delle competenze digitali, con riferimento anche ai processi di apprendimento**. Su questo tema vantiamo competenze di frontiera in grado di gestire i necessari contenuti utilizzando sia le modalità tradizionali che le più innovative. La nostra proposta progettuale si sviluppa come parte integrante della metodologia didattica descritta all'interno del § C14.

Nell'ambito delle soluzioni innovative per l'e-learning, **la metodologia proposta per la realizzazione di contenuti formativi in modalità Rapid learning** si basa sullo sviluppo di oggetti formativi tramite *Successive Approximation Model 1 (SAM1)*, modello consolidato e largamente riconosciuto a livello internazionale, considerato una best practice per la progettazione rapida di learning object.

Tale metodologia si sviluppa su un modello ciclico che supera il concetto di produzione a cascata (waterfall), aumentando la velocità in ogni fase del processo di produzione: preparazione, design e infine confezionamento e lancio. Più in particolare nella fase di **Preparazione**, attraverso analisi documentali e incontri con i referenti dell'Amministrazione vengono raccolti e analizzati i bisogni formativi e declinati gli obiettivi didattici che il learning object deve consentire di raggiungere. Nella fase di **Design iterativo**, attraverso un processo collaborativo che coinvolge tutte le figure operanti nell'organizzazione, vengono realizzate le attività di analisi degli elementi di contesto, di co-design e di sviluppo del learning object. Infine, nella fase di **Confezionamento e lancio** viene assicurato il rilascio del learning object nell'ambiente d'apprendimento.

Attraverso questo metodo siamo in grado di assicurare la produzione di oggetti formativi differenti coniugando il giusto *trade-off* tra la rapidità di produzione richiesta e le caratteristiche dell'output da realizzare:

Tipologia output	Attività	Caratteristiche output	Rapidità di produzione
<i>Semplice</i>	Utilizzare un contenuto esistente (in uno dei formati accettati) e trasformarlo in un learning object SCORM-based	Learning Object SCORM tracciabile	Alta (arco temporale di riferimento 1-2 giorni)
<i>Intermedio</i>	Trasformare un contenuto esistente, personalizzando l'esperienza e il formato multimediale (possono essere trattati anche precedenti Learning Object se disponibili i file sorgente)	Learning Object SCORM tracciabile con revisione grafica e multimediale	Media (arco temporale di riferimento 3-5 giorni)
<i>Articolato</i>	Trasformare molteplici contenuti esistenti, personalizzando l'esperienza, le grafiche e il formato e revisionando i contenuti (sintesi o approfondimento)	Learning Object SCORM tracciabile con revisione grafica e mediale e revisione contenutistica	Bassa (arco temporale di riferimento 5-8 giorni)

Le funzionalità della soluzione proposta per il rapid learning

La soluzione proposta per la produzione in rapid learning fa leva sull'utilizzo di un portafoglio di strumenti software con funzionalità di authoring tool (sistemi autore) in grado di assicurare tempi rapidi, semplicità di utilizzo e aggiornamento costante. In particolare, il mix selezionato di prodotti consente di capitalizzare tutti i principali vantaggi associati alle diverse tipologie di authoring tool, coprendo al tempo stesso la più ampia gamma di formati del prodotto. Poiché allo stato attuale i singoli sistemi autore presenti sul mercato coprono solo parte dei formati producibili in modalità rapid learning, per l'erogazione della fornitura abbiamo selezionato un portafoglio di *authoring tool* valutandone il livello di:

- **Multimedialità:** strumenti che permettono l'interpolazione di video, grafiche, testi e immagini, anche attraverso l'uso di content library integrate, con lo scopo di trasmettere una grande quantità di informazioni.
- **Interazione:** strumenti volti a creare interazioni, siano essi casi, giochi, scenari o video, con lo scopo di portare gli utenti a ragionare e compiere delle scelte.
- **Modularità:** strumenti che possono creare contenuti formativi attraverso la combinazione modulare di oggetti bite-sized preesistenti, con lo scopo di permettere l'integrazione di contenuti differenti e creare così nuovi percorsi a seconda delle esigenze di contesto.

Gli authoring tool utilizzati potranno essere anche utilizzati in cloud secondo il principio *Software as a Service* (SaaS), in quanto non necessitano di installazione sul computer ma sono utilizzabili attraverso i principali browser (Internet Explorer, Google Chrome, Apple Safari, Mozilla Firefox), consentendo un'agevole *online review* con il Committente.

Nel **portafoglio di authoring tool che abbiamo selezionato** sono presenti: per la **produzione multimediale** tool fortemente consolidati come *Adobe Captivate®*, *Articulate Rise®* e *Articulate Storyline®*, accanto a tool più recenti quali *Easy Generator®*; per le **presentazioni animate** *Canva®*; per il **video screencasting** *Camtasia®*; per l'introduzione di **logiche di gamification** in aula *Kahoot®* e *Menti.com®*; per la **data visualization** *Gapminder®*; per l'utilizzo di **flashcard** *Quizlet®*; per la dinamica di **instant feedback** d'aula, *Slido®*; per la **costruzione di timeline** *Time.graphics®*.

Grazie alla suite di prodotti proposti siamo in grado di garantire un'ampia gamma di funzionalità specifiche, riconducibili a sette principali famiglie:

Funzionalità	Descrizione	Funzionalità specifiche
Amministrazione e gestione (interfaccia Admin)	Back-end che permette agli amministratori di configurare un ecosistema dove specialisti di tematica e digital educator possano gestire corsi, template e più in generale attività di produzione di contenuti.	<ul style="list-style-type: none"> Creazione corsi Caricamento contenuti Suddivisione corsi per argomenti Creazione e gestione di media library Assegnazione user role Preview dei corsi
Gestione dei contenuti	Contenuti caricabili che possono essere messi a disposizione dell'amministrazione o resi disponibili anche tramite library (preesistenti o create ex-novo), liberamente utilizzabili.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di media library (preesistenti e create) di Immagini, Video, audio Layout e format preesistenti
Co-design/Co-authoring	Strumento che permette di far lavorare anche in contemporanea specialisti di tematica e digital educator.	<ul style="list-style-type: none"> Co-design e co-creazione di learning object in real time Tool per l'inserimento di commenti
Personalizzazione del brand e dei layout	Stile, colori, loghi e altri elementi legati al layout saranno configurabili in modo tale da creare output visivamente coerenti.	<ul style="list-style-type: none"> Template customizzabili per stili e colori, loghi e icone, font
Assessment e sistemi di valutazione	Specifiche funzionalità per introdurre assessment, quantitativi e qualitativi, anche complessi, con erogazione dei feedback all'interno del learning object.	<ul style="list-style-type: none"> Pool di domande e quiz Punteggi, classifiche e badge Sistemi di social polling integrati Feedback personalizzati
Meccanismi di interazione	Specifiche funzionalità per creare interazioni, anche complesse, all'interno dei learning object.	<ul style="list-style-type: none"> Flipcard/flashcard Immagini interattive (hotspot) Form di inserimento dati Timeline
Compatibilità	Formati digitali confezionabili secondo il modello Shareable Content Object Reference Model (SCORM®). Anche l'esportazione in HTML5, xAPI, e TinCan, sarà disponibile per i formati e gli authoring tool supportati.	<ul style="list-style-type: none"> SCORM xAPI TinCan HTML5

Come anticipato, per la produzione di learning object in modalità rapid learning proponiamo di utilizzare lo standard SCORM (Shareable Content Object Reference Mode), che consentirà alle varie Amministrazioni pubbliche di poter riutilizzare un learning object anche su piattaforme LMS differenti già in loro possesso e faciliterà il riuso tra diverse Amministrazioni. Inoltre, al fine di creare contenuti formativi che possano essere coerenti da un punto di vista visivo, verrà creato un **manualo contenente le principali linee guida grafiche (Brand Guidelines)**. L'utilizzo di guideline comuni consentirà anche ai soggetti dell'Amministrazione di realizzare in autonomia materiali con uno stesso stile ed in particolar modo riutilizzabili in diversi

ambiti e contesti, principio fondamentale dell'approccio rapid learning. Le guideline verranno realizzate sulla base dello studio promosso per realizzare una user experience efficace, come espresso all'interno del § C14.

Varietà di formati accettati per acquisire contenuti

Il modello di produzione proposto consentirà di poter sviluppare contenuti a partire da materiali già esistenti nei formati più diffusi, siano essi testuali, presentazioni, immagini, video, audio ecc. Tali formati saranno importati nell'autoring tool per garantire la personalizzazione dei learning object in termini di brand e layout.

Formati accettati	Descrizione	Formato
Testuali/presentazioni/fogli elettronici	Caricamento dei contenuti come allegati (caso dei PDF) o opportunamente modificati e ridisegnati, come nel caso dei formati DOC e PPT.	▪ Pdf; Doc/docx; Ppt; Txt; Xls; Wps
Stile del testo	Modifica, anche importante, dell'impostazione grafica e dei contenuti dei learning object, garantendo quindi il massimo grado di personalizzazione.	▪ Css; HTML; json
Video	Principali formati multimediali caricabili all'interno degli authoring tool per essere poi riutilizzati, modificati e integrati con altri elementi.	▪ Mov; Mp4; Avi
Audio	Possibilità di caricare e integrare i principali formati audio all'interno dei learning object.	▪ Mp3; M4a; Wma
Immagini/file grafici	Possibilità di caricare e integrare i principali formati immagine o file grafici (Gif) all'interno dei learning object.	▪ Jpg; Png; Gif

Varietà di formati dei prodotti

I learning object prodotti in modalità rapid learning copriranno un'ampia varietà di formati, sia specifici dell'approccio rapid learning, sia quali versioni semplificate "rapid" dei formati elencati nel successivo § C12.

Formati prodotti	Caratteristiche
Micro-learning	Contenuti brevi e mirati, che illustrano contenuti specifici o forniscono micro-overview su un argomento e che in modo rapido aggiornano il personale su normative, procedure, strumenti innovativi
Storytelling video	Contenuti video, con una dimensione narrativa, che esemplificano mini-casi di applicazione di nuove tecnologie alla relazione con il cittadino, illustrano best-practices digitali di altre Amministrazioni, o intervistano referenti autorevoli interni o esterni all'Amministrazione
Tutorial e manuali (anche interattivi)	Tutorial sull'uso di software, programmi e procedure, attraverso sistemi semplificati di registrazione delle esperienze d'uso dei diversi tool
Digital assessment	Sistemi di assessment basati su template precostituiti e modificabili, tali da consentire un risparmio di tempo nello sviluppo delle valutazioni
Learning handout	Schede di sintesi di facile e rapida consultazione che focalizzano i concetti principali relativi ad una tematica, le regole d'oro nell'utilizzo di una tecnologia, i vantaggi nell'introduzione e utilizzo di uno strumento digitale
Video pillole	Micro-sequenze video estratte da webinar o convegni/workshop, con post-produzione delle sequenze e inserimento di elementi grafici
Job aids	Micro-descrizioni pratico-operative (sulla falsariga del modello "Aranzulla" ma con uno sviluppo grafico particolarmente curato) che costituiscono una sorta di manuale operativo che illustra una procedura o uno strumento digitale, con un approccio orientato al saper fare.
Instant test	Mini-test di max 5 domande con feedback di contenuto da utilizzare a fini di refresh di un corso di formazione/accompagnamento, realizzato tramite il metodo delle Engagement Flashcard (carte girevoli da cliccare per verificare se la risposta è corretta)

I formati dei prodotti saranno resi disponibili per tutti i principali device dei learner, quali smartphone, personal computer e tablet.

C10 – Verifica apprendimento

In stretta correlazione con la **modalità di affiancamento scelta** dall'Amministrazione richiedente, sarà predisposto uno specifico dispositivo di **valutazione oggettiva dell'apprendimento**, corrispondente al **livello II del modello di Kirkpatrick** - misurazione del raggiungimento da parte di ogni singolo *learner* degli obiettivi di apprendimento, in altri termini le conoscenze e/o le semplici capacità **rilevabili immediatamente alla fine del percorso di affiancamento**.

La valutazione dell'acquisizione di capacità più complesse, comportamenti ed atteggiamenti in conseguenza dell'applicazione dell'apprendimento sul lavoro (livello III di Kirkpatrick) sarà svolta nel medio-lungo termine, ed è oggetto di descrizione nel capitolo C11 (Verifica dell'Adozione).

La valutazione dell'Apprendimento avrà come **necessario e minimo (non esaustivo) riferimento**:

- le 2 mappe delle competenze as-is e to-be (attività obbligatoria 2 del servizio Progettazione della Transizione Digitale di cui al punto 3.3.1.1. del CT Speciale) e il livello di Maturità rilevato attraverso il Maturity Model descritto in premessa;
- il profilo professionale del "valutato" e le aree di competenza ad esso associate;
- gli obiettivi di apprendimento descritti nel progetto di affiancamento e classificati secondo la tassonomia degli obiettivi cognitivi di Bloom nella sua versione più aggiornata (6 livelli cognitivi: **remember, understand, apply, analyze, evaluate, create**, con particolare riferimento ai primi 3).

Le modalità operative proposte per la somministrazione dei test e le soluzioni strumentali e tecnologiche offerte

Il panorama dei modelli relativi alle modalità di valutazione e assessment qui descritte comprende: → **Modelli VEF** (valutazione efficacia della formazione), che definiscono i metodi generali di approccio al sistema di valutazione (modelli gerarchici degli obiettivi/risultati del già citato modello

di Kirkpatrick, nonché tassonomie degli obiettivi del già citato modello di Bloom); → **Modelli di valutazione dell'apprendimento alternativi ai modelli classici**, con particolare riferimento a valutazione sommativa vs formativa (l'approccio sistemico di Keeney e Ross) e Authentic Assessment (Wiggins); → **Modelli generali di gamification** (=applicazione di meccaniche di gioco a contesti non di gioco) e di "game-inspired learning", nonché modelli specifici applicati alla valutazione: assessment games e gamification dei processi di valutazione dell'apprendimento (Wiggins, Kapp, tra gli altri); → **Modelli di costruzione di test "intelligenti"**, adattivi/adattativi, avendo a riferimento standard quali IMS Computer Adaptive Testing (CAT) e il QTI - Question and Test Interoperability.

Sulla base di questa ampia tipologia di modelli riferiti a un ambito applicativo che presenta un grande spazio di innovazione metodologica e tecnologica, come effettueremo la valutazione dell'apprendimento? La risposta è nell'utilizzo dei quattro più efficaci formati digitali che hanno rivoluzionato il modo di fare learning assessment: → **Test di apprendimento classic**: uno strumento irrinunciabile, lo "standard" di valutazione delle conoscenze e delle capacità; → **Test adattivi**: test arricchiti da un algoritmo che modifica la sequenza di domande in funzione delle risposte precedenti, rendendo il riscontro delle capacità e dell'esperienza dell'utente più *valido* in termini di equità del risultato finale; → **Assessment "autentico"**: simulazioni ed esperienze "dimostrative" in situazioni reali, in grado di produrre affidabili indici predittivi delle capacità di applicazione sul campo (adozione) da parte del valutato; → **Game**: il trasferimento delle meccaniche di gioco e del game design all'assessment dell'apprendimento trasforma radicalmente l'esperienza dell'utente che da valutato (in difficoltà, stressato, preoccupato) diventa giocatore (coinvolto, motivato, rilassato). La modalità di assessment design generale sarà di **valutazione formativa**, non sommativa. Pertanto, le prove di valutazione saranno progettate come strumenti di rinforzo formativo, non di pura verifica formale, con ampio spazio al feedback. In tal senso verranno adottati come riferimento i modelli, mai abbastanza utilizzati, di *mistake-based learning* e di *TFT-test first training*, nato quest'ultimo nell'ambito delle strategie di formazione al coding ed estese poi ad ambiti formativi più ampi.

Soluzioni strumentali e tecnologiche

Al fine di promuovere e supportare l'adozione di un modello pienamente digitale, proponiamo una soluzione basata sull'approccio *full digital e full mobile* che prevede la fruizione on line, attraverso un assessment platform dedicata e i dispositivi mobili dei partecipanti, di tutte le diverse prove di valutazione dell'apprendimento (test, simulazioni, game). Questa modalità "*paperless*" consente di velocizzare la raccolta dei dati ed automatizzare completamente l'elaborazione dei risultati. Tale approccio multidevice costituisce una potenzialità, non un vincolo: **nel caso di ostacoli** determinati per esempio dalle dotazioni tecnologiche della singola Amministrazione e/o dei singoli partecipanti, saranno messi a disposizione, in una prima fase, anche strumenti offline cartacei di backup.

Formati e standard – I materiali digitali di assessment saranno realizzati in formato HTML5, per garantire la massima compatibilità e responsabilità rispetto ai differenti device di fruizione. Gli oggetti didattici saranno inoltre confezionati secondo lo standard di packaging e tracciamento SCORM 1.2 (lo "Shareable Content Object Reference Model" definisce le specifiche relative al riutilizzo, tracciamento e catalogazione degli oggetti didattici), al fine di permetterne il tracciamento dei risultati sia sulla piattaforma di assessment che sarà resa disponibile di default, sia su quella dell'Amministrazione cliente.


In particolare sarà implementato il data model opzionale nel dominio cmi.interactions, che – aderendo allo standard e quindi rendendo l'informazione disponibile a livello di LMS – consente di tener traccia dettagliata delle performance dell'utente anche rispetto a ogni singola domanda, **rendendo così possibile**:




- la "**valutazione della valutazione**" (cui si è già accennato), e quindi l'individuazione di domande non ben formulate che per tale motivo (e non quindi in virtù della proficiency degli utenti) hanno determinato una anomala concentrazione di risposte errate, e le conseguenti azioni di correzione delle domande stesse;
- l'**identificazione capillare degli obiettivi formativi** non raggiunti e quindi una revisione dei percorsi di affiancamento.

Piattaforma di assessment dedicata - Indipendentemente dalla disponibilità di un Learning Management System (LMS) compatibile con le specifiche SCORM da parte della Amministrazione, sarà allestita una piattaforma LMS moodle-based realizzata appositamente per l'erogazione e tracciamento delle prove: sarà altamente personalizzata nell'aspetto grafico e nelle possibilità di estrazione di report ad hoc. Sarà installata sui nostri server di ultima generazione, connessi direttamente al *backbone* tramite fibra ottica. L'accesso avverrà direttamente con ID e psw fornita da noi o in modalità SSO (Single Sign On) integrata con l'Identity Provider dell'Amministrazione beneficiaria, secondo i protocolli che ci saranno indicati. Sarà necessario disporre della base anagrafica di partenza, oppure, in assenza di questa, le utenze lato LMS verranno create al momento della prima connessione sulla base dei dati di autenticazione e autorizzazione forniti dall'Identity Provider. Tutto il processo sarà trasparente all'utente.

Le caratteristiche di ogni modalità e i benefici attesi dalla stessa

Ecco la descrizione di ciascuna modalità di valutazione dell'apprendimento:

Test di Apprendimento lineari, chiusi	Caratteristiche ed obiettivi
	<p>Obiettivo: misurare l'apprendimento di conoscenze semplici, con particolare riferimento ai livelli di: memorizzazione, comprensione e applicazione (<i>remember, understand, apply</i> nella tassonomia di Bloom).</p> <p>Progettualità: i test sono tipicamente costituiti da 5-10 domande per ora di formazione, anche pescate random da un basket più ampio, per proporre agli utenti combinazioni di domande differenti.</p> <p>Tipologia di domande efficaci: Scelta Multipla- Risposta Singola, Scelta Multipla-Risposta Multipla, Drag & Drop, Fill the Blank. Soglia di superamento del test consigliata (da condividere): 70%.</p> <p>AX (assessment experience): multimedialità medio-alta/alta, con stile fotografico, illustrazioni e grafica animata, voice over, tutor virtuale (eventualmente interpretato da un attore) per accompagnare il completamento del test e fornire il relativo feedback.</p>

Test adattivi, intelligenti	Caratteristiche ed obiettivi
	<p>Obiettivo: misurare l’apprendimento di conoscenze complesse, con particolare riferimento ai livelli di: memorizzazione, comprensione e soprattutto capacità applicative (<i>remember, understand, apply</i> nella tassonomia di Bloom).</p> <p>Progettualità: tipologia di domande e multimedialità analoga a quella dei test classici, ma con maggiore riferimento a scenari applicativi iso-tutoriali. Il feedback è spesso arricchito dalla restituzione di un vero e proprio profilo di riferimento (per esempio: Analogico, Digital Surfer, Digital Champion).</p> <p>AX (assessment experience): contrariamente ai test tradizionali, è il test che si adatta all’utente, e non viceversa. In pratica, “agisce come un professore che interroga”. Il test modifica (adatta) il processo di valutazione in base alla risposta dell’utente e al livello di difficoltà della domanda, dove il punteggio è proporzionale alla difficoltà della stessa. Il test può essere reso maggiormente “friendly” attraverso un tutor integrato.</p>
Authentic Assessment/Simulazioni	Caratteristiche ed obiettivi
	<p>Obiettivo: misurare l’apprendimento di capacità semplici e complesse (risoluzione autonoma di problemi), con particolare riferimento ai livelli di: applicazione, analisi e valutazione (<i>apply, analyze, evaluate</i> nella tassonomia di Bloom).</p> <p>Progettualità: l’assessment autentico” richiede di dimostrare ciò che si sa. Una valutazione è autentica se ha le seguenti caratteristiche: è realistica, comporta un giudizio, richiede di “fare”, replica o simula il contesto del posto di lavoro o della vita personale (immersività). Applicheremo due tipi di authentic assessment, caratterizzati da scenari diversi: un task da eseguire (dominio Bloom: applying) e una decisione da prendere (dominio Bloom: analyzing-evaluating). Gli assessment hanno un tracciamento custom e articolato per competenza, che restituisce alla fine il progresso riscontrato nelle competenze interessate.</p> <p>AX (assessment experience): gli item sono molto differenti dalle classiche domande: l’utente viene immerso in una storia e prende decisioni che cambiano il corso dell’azione, poiché determinano conseguenze sul contesto, generando reazioni diverse da parte dei personaggi implicati ecc. L’obiettivo è raggiungere una soluzione efficace nel minor tempo possibile.</p>
Assessment Game	Caratteristiche ed obiettivi
	<p>Obiettivo: misurare l’apprendimento di conoscenze semplici e complesse, e capacità semplici, coprendo in teoria tutti i gradi di proficiency cognitiva, dalla memorizzazione alla valutazione, (<i>remember, understand, apply, analyze, evaluate</i> nella tassonomia di Bloom), attraverso i vari livelli di crescente difficoltà del gioco.</p> <p>Progettualità: Si tratta di assessment arricchiti dall’applicazione di meccaniche di gioco (storytelling realistico o fantasy, challenge, punti, livelli, badge, beni virtuali, leaderboard) che da una parte attenuano il fattore di stress sempre insito in una esperienza di valutazione, dall’altra aumentano drasticamente il livello di engagement e di motivazione nel “mettersi alla prova”.</p> <p>AX (assessment experience): Il <i>giocatore</i> viene proiettato in uno scenario interessante, non di rado nel passato o nel futuro, e deve affrontare sfide e superare livelli di crescente difficoltà, in una narrazione ricca di insidie, a causa delle quali può perdere tutti i suoi punti-vita dovendo ricominciare da capo oppure incrementare i suoi punti-esperienza e conquistare extra-bonus e badge, fino al game-over. Al termine i test restituiscono anch’essi un profilo per competenza.</p>

Riassumiamo i benefici attesi dall’insieme degli strumenti di valutazione declinati nelle quattro modalità sopra descritte:

- **Benefici comuni:** efficacia (oggettività e granularità della valutazione), velocità di elaborazione e reportistica, engagement (coinvolgimento e soddisfazione dell’utente), personalizzazione (dispositivo ad hoc per Amministrazione e per target);
- **Benefici specifici:** → Test tradizionale: **analiticità**; → Test adattivo: **equità, affidabilità**; → Simulazioni: **predittività** del trasferimento sul campo (adozione); → Game: **coinvolgimento**, risultati **meno** condizionati dallo **stress** da valutazione.

I razionali utilizzati per proporre all’Amministrazione una o più tipologie di soluzioni

L’utilizzo di ciascuna delle soluzioni sopra indicate sottende ai seguenti razionali d’uso:

Tipologia strumento	Razionale d’uso
Test di Apprendimento lineari, chiusi	Da usare alla fine delle sessioni di affiancamento/formazione di gruppo (max 4h) a contenuto semplice , nonché alla fine del percorso di formazione e-learning (max 2 ore) .
Test adattivi, intelligenti	L’adattività ha due effetti: l’utente compie un percorso di verifica maggiormente guidato e ottiene una valutazione che tiene conto del percorso effettuato. È quindi particolarmente indicato nel caso di un test “difficile”, come spesso sono quelli di assessment delle competenze digitali . Da usare alla fine delle sessioni di affiancamento/formazione di gruppo (max 4h) a contenuto più complesso con livello di ingresso particolarmente basso .
Authentic Assessment/Simulazioni	Da usare prioritariamente alla fine delle sessioni di affiancamento individuale degli utenti (1 ora per ciascun utente) , nonché nell’ affiancamento/formazione di gruppo (max 4h) per utenti che avevano tra i loro obiettivi il miglioramento di talune “capacità” .
Assessment Game	Possono essere usati in tutte le situazioni previste dai percorsi di affiancamento: formazione di gruppo in aula, autoformazione e-learning, affiancamento individuale .

Per individuare la specifica soluzione di verifica dell’apprendimento più adatta alla singola Amministrazione adotteremo il modello ADDIE – Analisi, Design, Development (sviluppo), Implementazione (somministrazione) e Evaluation (valutazione dei risultati):

FASE	Attività
A – Analisi	Analisi dei progetti di affiancamento della specifica Amministrazione elaborati nelle fasi precedenti della fornitura, ed enucleazione degli obiettivi distintivi, delle competenze sottese e dei gap, nonché analisi del target della formazione (e quindi anche della valutazione) e dei ruoli interessati.
D – Design	Macroprogettazione delle prove in funzione della tipologia di percorso di affiancamento e del target dell'Amministrazione: le prove saranno modulari, cioè differenziate per ruolo professionale, dal momento che ruoli diversi devono dimostrare l'apprendimento di contenuti (relativi alle strategie ed ai processi digitali della propria Amministrazione) in parte comuni ma in parte diversi, e taluni si dimostrano più significativi per un ruolo e meno per altri. Negli esempi riportati in fondo saranno chiarite le diverse modalità utilizzabili nelle differenti tipologie di affiancamento in funzioni delle variabili rilevanti, quali il livello di competenza in ingresso.
D – Development	Microprogettazione delle prove (con scrittura del dataset di domande e risposte) e delle regole di calcolo dei punteggi. Validazione del dataset da parte dell'Amministrazione. Realizzazione tecnica degli oggetti digitali di apprendimento nei diversi formati più adatti al target di riferimento. Infine, realizzazione tecnica degli oggetti e pubblicazione in ambiente test per il collaudo pre-goLive, con fruizione off-line, on-line e mobile. Sarà possibile arricchire l'esperienza di assessment con funzionalità quali "skip", "test navigator", "progress bar" ecc. Identificazione dei requisiti tecnologici e logistici necessari per l'erogazione dei test.
I – Implementazione	In questa fase vengono implementate le modalità di verifica dell'apprendimento delle competenze digitali differenziate per modalità di affiancamento, secondo gli esempi descritti dopo la presente tabella. Gli esiti delle prove vengono raccolti automaticamente in quanto integrati nella piattaforma, per essere in seguito scaricati, analizzati, elaborati e trasformati in report e statistiche puntuali per singole Amministrazioni e comparazioni tra Amministrazioni diverse.
E - Evaluation	"Valutazione della Valutazione" : sulla base della reportistica analitica e personalizzata prodotta dalla piattaforma, vengono individuati i percorsi di "recupero" da attivare a livello individuale e le azioni correttive da svolgere a <u>livello aggregato</u> sui test, al fine di correggerne il grado di difficoltà, aumentarne la chiarezza, eliminare domande inefficaci ecc.

I razionali utilizzati per proporre all'Amministrazione una o più tipologie di soluzioni: alcuni esempi dimostrativi (user case)

TIPOLOGIA PA	LMS PROPRIO?	TIPOLOGIA AFFIANCAMENTO	MODALITÀ DI VERIFICA
PAL piccole dimensioni	NO	Formazione di gruppo in aula	1 - Test Lineare 3 - Simulazioni (authentic assessment)

SCENARIO In SINTESI

La PAL ha ridisegnato il modello di erogazione di un servizio digitale ed il processo sotteso, ed è in fase di implementazione ed affiancamento. Il nuovo servizio richiede digital skill specifiche (assimilabili alle Aree 1-4-5 del Digicomp 2.1) ed autonome, assimilabili al livello di padronanza 4. Per raggiungere tali obiettivi del percorso di affiancamento, la PA ha scelto una modalità di affiancamento tradizionale, quale la formazione in aula in unica sessione per 15 persone, soluzione più consona alle abitudini di apprendimento dei dipendenti. La PA non dispone di piattaforma LMS e quindi sarà creata una istanza dedicata sull'Assessment Platform del RTI. I requisiti di ingresso dei partecipanti ai percorsi di affiancamento sono omogenei e concentrati sul Livello 2.

IMPLEMENTAZIONE DELLA VERIFICA

Alla fine delle 4 ore di sessione di formazione in aula (fisica o virtuale), i partecipanti vengono invitati dal docente ad accedere con il proprio dispositivo (notebook, tablet o smartphone) alla piattaforma (totalmente responsive), effettuare il log-in, accedere in sequenza a due strumenti di valutazione considerati adatti in questo caso specifico a garantire una efficace verifica dell'apprendimento: un test lineare di 20 domande più una simulazione di media complessità.

Complessivamente la prova è settata per durare max 1 ora, la quarta della sessione. Il tempo è marcato da un time counter integrato nel test e nella simulazione. Il docente svolge anche una funzione di *proctor* in presenza, cioè di guida, supporto e vigilanza nel corso dell'esame, poiché la prova sarà sempre rigorosamente individuale. Alla fine del test e della simulazione, i partecipanti ricevono, direttamente all'interno dell'ambiente on line, un feedback automatico immediato sui risultati dell'esame, sui gap di competenza evidenziati e sui materiali e modalità di retraining, con notifica automatica sulla propria email contenente, allegati in pdf, l'attestato di partecipazione e il report di valutazione. Alla conclusione della sessione di assessment, i partecipanti possono lasciare l'aula.

TIPOLOGIA PA	LMS PROPRIO?	TIPOLOGIA AFFIANCAMENTO	MODALITÀ DI VERIFICA
PAC	SI	Blended: e-learning + coaching individuale in presenza	2 - Test Adattivo 4 - Assessment Game

SCENARIO In SINTESI

La PAC ha sviluppato una nuova strategia digitale identificando obiettivi, tempi, rischi ed indicatori, ha rimappato tutti i servizi digitali e deciso di introdurre due nuovi servizi. La popolazione interessata al conseguente affiancamento è stata adeguatamente segmentata: il management della PAC nel suo complesso apprende strategia e piano strategico attraverso una sessione e-learning asincrona di 1 ora, accessibile sulla piattaforma dell'Amministrazione, mentre il personale coinvolto nell'avviamento dei due nuovi servizi svolge l'affiancamento secondo una formula ibrida (blended) che combina, attività di aula e di e-learning in funzione del livello di responsabilità e di ruolo nell'implementazione dei servizi: formazione di allineamento in aula per tutti, poi moduli di ruolo con mix di e-learning e affiancamento individuale, con prevalenza di quest'ultimo nel caso dei ruoli più operativi. Il nuovo servizio richiede digital skill specifiche assimilabili al livello di padronanza 5-6. I requisiti di ingresso dei partecipanti ai percorsi di affiancamento sono assai differenziati e oscillano dal livello 1-2 a 3-4

IMPLEMENTAZIONE DELLA VERIFICA

Per quanto riguarda la modalità scelta per la comunità di manager (allineamento strategico), alla fine della sessione e-learning la piattaforma sblocca un management game di max 20', il cui scopo è sfidare i giocatori a prevedere le direzioni future dell'Amministrazione sulla base della nuova strategia e visione, per valutare poi il loro grado di comprensione e applicazione. Per quanto riguarda la modalità scelta per il personale coinvolto nella implementazione dei nuovi servizi:

- La formazione di gruppo in aula per tutti è svolta attraverso un test adattivo (più raffinato ed affidabile nel valutare il guadagno formativo nel caso di utenti con livelli ingresso elevati o molto differenziati), attraverso le modalità descritte nell'esempio precedente.
- Per i moduli "di ruolo", maggiormente centrati sulle performance, l'apprendimento in e-learning viene verificato con una simulazione digitale di tipo try-it/do-it (il tutorial prima mostra "come si fa" e poi chiede all'utente di "fare" autonomamente), mentre l'affiancamento individuale, durante il quale l'operativo è assistito direttamente sul suo posto di lavoro, viene verificato formalmente dal trainer attraverso un test finale di apprendimento che ha lo scopo di rifocalizzare le conoscenze-chiave, e/o attraverso una simulazione analoga a quella sopra descritta, e/o ancora attraverso l'osservazione diretta e la compilazione di una griglia di valutazione on line.

C11 – Verifica apprendimento

Le attività erogate nell'ambito dei Lotti 1-2 della presente fornitura determineranno una discontinuità nelle competenze delle Amministrazioni, sulla base della necessità di una corretta e veloce comprensione della Strategia Digitale, della conseguente nuova mappa dei servizi (Lotto 1) e di una efficace implementazione del modello di erogazione di uno o più servizi digitali (Lotto 2). Per valutare l'effettiva Adozione delle soluzioni così implementate, riducendo l'inevitabile gap di competenze che si genererà tra situazioni as-is e to-be, sarà predisposto uno specifico dispositivo di valutazione, corrispondente ai **livelli III-IV del modello di Kirkpatrick**: si misurerà in tal modo il tipo e grado di applicazione sul campo (transfer on the job) degli apprendimenti acquisiti negli interventi di affiancamento (con le specificità previste dalla definizione di Adozione indicata a pag. 6 del Capitolato Tecnico Speciale). Ciò che verrà valutato quindi è la **dimostrazione** sul campo di capacità complesse e di cambiamenti di mindset, e, in modo aggregato, della performance di area organizzativa e dell'intera Amministrazione (**livello IV del modello di Kirkpatrick**).

La valutazione dell'Adozione avrà come **necessario e minimo (non esaustivo) riferimento**: → le 2 mappe delle competenze as-is e to-be (attività obbligatoria 2 del servizio Progettazione della Transizione Digitale di cui al punto 3.3.1.1. del Capitolato Tecnico Speciale) e il livello di maturità rilevato attraverso il Maturity Model illustrato in premessa; → il profilo professionale di ciascun valutato, da cui dipende il tipo di applicazione on the job, e le aree di competenza ad esso associate; → gli obiettivi di apprendimento descritti nel progetto di affiancamento e classificati secondo la tassonomia degli obiettivi cognitivi di Bloom nella sua versione più aggiornata, in questo caso i tre più alti livelli cognitivi: **analyze, evaluate, create**; → la check list dei contenuti formativi a maggior valenza operativa tra quelli effettivamente svolti nei percorsi di affiancamento; → i documenti in output dai Lotti 1-2 (piano strategico con obiettivi ed indicatori specifici, disegno del processo di servizio con ruoli coinvolti e KPI) che costituiscono i principali macro-contenuti alla base dell'affiancamento e della conseguente Adozione sul campo.

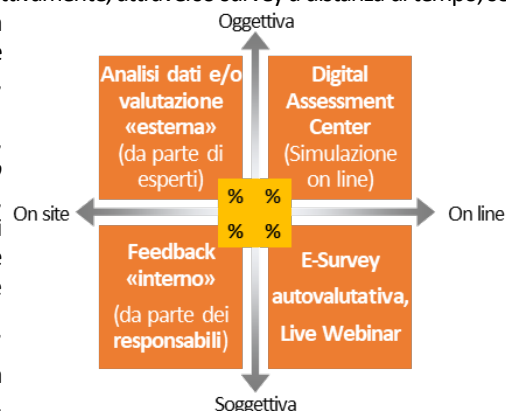
Approccio metodologico generale e razionali di applicazione al contesto

Il "panorama" di modelli e metodi alla base delle modalità operative di Adozione comprende:

- **Modelli gerarchici degli obiettivi/risultati** (modello di Kirkpatrick & Phillips, con particolare riferimento al livello 3 – miglioramento nel comportamento, 4 – miglioramento nei risultati e 5 (Phillips) – ROI);
- **Tecniche di valutazione delle competenze** (Spencer, Goleman, Boyatzis, Leboeuf), con particolare riferimento alle competenze "discriminanti", alle interviste BEI (Behavioral Event Interview) e alla dimensione "sociale" della competenza;
- **Framework OKR – Objectives & Key Results**, relativo alle tecniche di declinazione delle strategie e dei processi di servizio in obiettivi e risultati a livello individuale e di ruolo;
- **Modelli di analisi e valutazione delle competenze digitali**, ed in particolare: → *DCA Digital Competence Assessment*, modello elaborato in Italia di riferimento anche a livello europeo (Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale PRIN MIUR DM 582), che considera la competenza digitale una competenza multidimensionale che integra tre ambiti: tecnologico (ad esempio riconoscere interfacce, selezionare tecnologie adeguate), cognitivo (saper trattare testi e dati, saper cercare e valutare informazioni) ed etico (tutelare la propria sicurezza, collaborare in rete, rispettare il diritto di autore ecc.), → *framework europeo DigComp 2.1* (aggiornato nel 2017) che distingue cinque aree di competenza digitale a loro volta suddivise in sottoaree, collegate sia ai domini cognitivi di Bloom (utilizzati nella verifica dell'Apprendimento) sia agli otto livelli di competenza dell'EQF;
- **Metodo di Lazarsfeld** per la formulazione degli indicatori;
- **Altri modelli** utilizzati in specifici momenti della implementazione, citati nel proseguo del documento.

Sulla base di questo ampio panorama di modelli, che afferisce a uno degli ambiti più controversi delle scienze e pratiche della formazione sul piano tecnico, organizzativo ed economico, come effettueremo la valutazione dell'Adozione? In questa sede ci orientiamo verso una soluzione sostenibile (anche in termini di costi per l'Amministrazione), personalizzabile e nel contempo innovativa. Le nostre opzioni metodologiche sono quattro:

1. **Una valutazione oggettiva.** Significa che non chiederemo ai partecipanti di indicare soggettivamente, attraverso survey a distanza di tempo, se ritengono di applicare quanto appreso, ed in che misura. Per quanto questa modalità sia molto frequente per la sua facilità e semplicità, essa non è in grado di misurare l'Adozione effettiva; ma può costituire una pietra di paragone per i risultati della valutazione oggettiva, centrata su prove pratiche, dimostrative dell'effettiva capacità applicativa.
2. **Una valutazione digitale.** Per tali prove pratiche, e anche per altri strumenti di valutazione, proponiamo una soluzione digitale: la creazione cioè di un vero e proprio *laboratorio digitale di assessment* nel quale, attraverso simulazioni on line con feedback automatico, siano messe alla prova le competenze digitali attese connesse relative agli output dei Lotti 1 e 2. Come abbiamo già detto nel capitolo sulla verifica dell'apprendimento, sarebbe singolare verificare l'Adozione di competenze digitali senza un'adeguata applicazione delle tecnologie digitali disponibili in ambito digital learning/edutech.
3. **Una valutazione intersoggettiva.** Chi altri può legittimamente valutare il grado in cui "A" adotta i comportamenti richiesti, a parte A stesso (attraverso una autovalutazione) ed una simulazione digitale (valutazione oggettiva). La risposta è: Il responsabile di "A", ovviamente, ed in generale colleghi ed eventuali collaboratori. La competenza, per dirla con Le Boeuf, è tale se riconosciuta *socialmente*. Questo è vero anche e soprattutto per le competenze digitali. È opportuno quindi coinvolgere nell'osservazione, analisi e valutazione degli effetti



dell’apprendimento sulla performance almeno i responsabili dei soggetti in uscita dall’affiancamento, sia come valutatori, sia come partner nella progettazione delle simulazioni “oggettive”.

4. **Una valutazione a livello del team.** Il risultato del transfer on the job dell’apprendimento dovrebbe essere valutato non solo a livello individuale ma anche a livello di team/unità organizzativa. L’effetto dell’apprendimento sulla prestazione di team è infatti ancora più significativo di quello sulla prestazione individuale, poiché, attraverso il team, gli effetti della formazione possono trasferirsi a livello dell’intera Amministrazione (livello IV della gerarchia obiettivi/risultati della formazione fino al livello V, se monetizzabile - ROI)

Il sistema operativo di valutazione relativo all’Adozione che deriva dai quattro principi metodologici sopra indicati può essere rappresentato come nella figura a fianco ad identificare i quattro principali strumenti di verifica descritti di seguito.

Il **Digital Assessment Center (DAC)** è, come già accennato, un laboratorio digitale che comprende fino a tre prove, da eseguire on line autonomamente sulla *assessment platform* dedicata (o sulla piattaforma dell’Amministrazione, se disponibile). Le prove avranno caratteristiche diverse in funzione del ruolo e del livello di responsabilità del target di riferimento (tecnici, amministrativi, funzionari, PO, dirigenti). Agili e completabili in pochi minuti, i test saranno comunque in grado di fornire un feedback affidabile sulla capacità di Adozione che l’Amministrazione considera prioritarie (sulla base delle priorità da definire nella fase di co-progettazione come in seguito indicato). La nostra soluzione DAC si articola in (massimo) tre strumenti: In Basket, Case Study e Role Play.



IN BASKET: un task digitale da completare con vincoli di tempo (adatto in particolare per ruoli tecnici ed amministrativi);

CASE STUDY: un problema digitale da risolvere (adatto ai ruoli gestionali);

ROLE PLAY: una relazione interpersonale da gestire all’interno di un servizio digitale di riferimento (strumento adatto per front line e gestionali).

Le situazioni e gli scenari specifici delle (massimo)

tre situazioni saranno selezionate all’interno dei contenuti e delle competenze oggetto degli affiancamenti. Come sempre questa ipotesi di lavoro dovrà confrontarsi con eventuali vincoli nella singola Amministrazione, prevedendo per sicurezza un baup “analogico” eseguibile offline.

La **Valutazione “Interna” dei Responsabili** consiste in Focus Group (interviste collettive a gruppi di 5-8 persone) in presenza per rilevare direttamente dai responsabili i maggiori problemi applicativi che essi riscontrano nella performance e nel comportamento quotidiano dei loro collaboratori che abbiano già partecipato agli affiancamenti. Anche questi focus group, tuttavia, potranno essere svolti on line, in forma di **live webinar interattivi** (come indicato nel diagramma)

La **Survey** è un sondaggio on line che sarà utilizzato per (auto)valutare il cambiamento di atteggiamento e per verificare l’eventuale gap tra la capacità applicativa autopercepita (*sto usando? Sto usando bene?*) e quella rilevata dal DAC e dagli eventuali feedback dei Responsabili raccolti nei focus group.

La **Valutazione “esterna”, attraverso l’analisi di dati e le rilevazioni di esperti**, potrà rilevare l’efficacia dell’Adozione individuandone, attraverso i KPI dell’Amministrazione, se disponibili (si veda la Matrice di Implementazione a fine capitolo), gli effetti quantitativi sulla performance organizzativa di efficienza-economicità e di efficacia-competitività, così come sulla soddisfazione degli utenti.

Un ulteriore supplemento di indagine sull’Adozione potrà essere messo in campo qualora si renda necessaria una **più approfondita comprensione della differenza tra chi applica meglio/peggio quanto appreso in affiancamento (competenze discriminanti)**, nel caso questo gap generi un grave ostacolo all’implementazione delle Strategie e dei Processi di cui al Lotto 1 & 2. Tale supplemento si svolge attraverso riunioni interne ed analisi di dati che fotografano la situazione di implementazione e gli ostacoli da superare, attraverso strumenti specialistici come le interviste **BEI – Behavioral Event Interview**. La BEI (usata in questo caso non a scopo di analisi “pre” ma di valutazione “post” delle competenze), consiste nel chiedere alle persone resoconti dettagliati su come, dopo l’affiancamento, sono o non sono riusciti ad implementare i nuovi task o comportamenti, con un focus particolare sulla sequenza di ciò che hanno *fatto, detto e pensato*.

Questa varietà di strumenti, pur inquadrata in un unico e coerente framework, consentirà di adattare il dispositivo di verifica all’altrettanto ampia varietà di PA e di situazioni organizzative riscontrabili al loro interno. Il perimetro di valutazione, delineato attraverso l’attribuzione di priorità (non è economico valutare tutto), ed il mix più adeguato di strumenti saranno individuati insieme ad ogni singola Amministrazione in una fase iniziale di condivisione e co-progettazione, finalizzata a costruire un dispositivo personalizzato. **Ciò avverrà in 5 step, di seguito descritti, in parte differenziati in base al contesto di Adozione.**

Razionali di applicazione al contesto di Adozione nell’operatività quotidiana dei contenuti del Lotto 1: implementazione a livello individuale di una Strategia Digitale (il livello **più generale** di “Adozione”):

1	OBIETTIVI DI ADOZIONE. Declinazione in risultati individuali degli obiettivi costituenti la strategia in uscita dal Lotto 1, utilizzando il framework OKR. Dato ogni obiettivo strategico, questo sarà scomposto in key result che rappresentano il contributo di team/unità e di ruolo individuale al raggiungimento dell’obiettivo. Coerentemente con la filosofia OKR, i key result possono essere fissati in autonomia dai singoli individui, o con il loro contributo.
2	INDICATORI DI ADOZIONE. A partire dai key result vengono quindi identificati e sviluppati <i>dimensioni-indicatori-indici</i> (modello di Lazarsfeld) di Adozione individuale e di team.

3	CAMPO DELLE FORZE FRENANTI. Verrà condotta con la singola Amministrazione un'analisi preventiva dei prevedibili ostacoli all'Adozione delle strategie e di applicazione dell'affiancamento: resistenze psicologiche, organizzative e culturali, comfort zone, rilevazione stili di management abilitanti e frenanti (metodo del Campo di Forze di K. Lewin).
4	PRIORITÀ. Definizione della combinazione ottimale di strumenti (come già anticipato) e quindi del dispositivo condiviso, nonché degli obiettivi e delle attività prioritarie oggetto della valutazione.
5	PILOTA. Eventuale organizzazione di un progetto pilota di misurazione dell'Adozione attraverso un gruppo di key-user.

Razionali di applicazione al contesto di Adozione nell'operatività quotidiana dei contenuti del **Lotto 2**: implementazione a livello individuale di un nuovo servizio e processo di servizio (il livello **più specifico** di "Adozione"):

- **Primo step:** analisi del modello di erogazione del servizio digitale o digitalizzato e identificazione, nell'ambito del processo interessato, dei vecchi task da eseguire in modo nuovo e dei task del tutto nuovi, usando le utili Matrici di Drucker (per identificare i comportamenti produttivi all'incrocio tra cose giuste-sbagliate/fatte bene-fatte male) e Goal Grid (in relazione a un nuovo modello di servizio: cose da mantenere, abbandonare, raggiungere, evitare), sempre in coerenza con i contenuti prioritari dell'affiancamento in aula ed individuale;
- **Gli step dal 2° al 5° saranno analoghi.**

Modalità e periodicità di verifica

Le modalità e la periodicità di verifica vengono puntualmente indicate in questa Matrice di Implementazione:

Area valutazione	Livelli valutazione (cosa si valuta)	Strumento elettivo (come)	Periodicità (quando)	Luogo di verifica	Tipologia indicatori
Risultato di Adozione a livello Individuale e di Team/UO Livello III Kirkpatrick	III a. Performance applicativa Individuale, articolabile in:				
	III a.1. Intermedio: atteggiamenti, consapevolezze, comportamenti sporadici	- Valutazione interna dei Responsabili - Survey autovalutativa	A 1-2 mesi	Sul campo On line (webinar)	Indicatori di Mindset Indicatori Comportamentali
	III a.2. Finale: comportamento stabile, prestazione coerente	- Digital Assessment Center/case study, in basket, role play - Valutazione interna dei Responsabili (ev) Valutazione esterna esperta/BEI	A 3-4 mesi	Sul campo On line (webinar)	Indicatori di Efficacia dell'Adozione Indicatori Comportamentali
	III b. Prestazione applicativa di Team, articolabile in:				
	III b.1. Intermedio (non monetizzabile)	Valutazione interna dei Responsabili di UO	A 3-4 mesi	Sul campo On line (webinar)	Indicatori Comportamentali (rilevati a livello intero gruppo)
	III b.2. Finale (monetizzabile)	Analisi e confronto dati e documenti	A 5-6 mesi	Sul campo	Indicatori di Efficacia dell'Adozione
Risultato di Adozione a livello Sistema Organizzativo Livello IV-V Kirkpatrick/Phillips	IV a. Contributo ai meccanismi di funzionamento	Analisi dati e documenti e confronto con risultati livello III Calcolo ROI	A 7-8 mesi	Sul campo	ROI (ritorno sull'investimento), ROE (ritorno sulle aspettative)
	IV b. (V) Contributo alla Finalità dell'Amministrazione (efficacia, "competitività")		A 9-12 mesi	Sul campo	

Indicatori contestualizzati per la misurazione dell'Adozione

Come indicato nell'ultima colonna della Matrice di Implementazione, implementeremo le seguenti tipologie di Indicatori di Adozione, che consentiranno di misurare l'ampia gamma di competenze attese e risultanti dal Lotto 1 (in sintesi: comprensione ed applicazione della Strategia Digitale) e dal Lotto 2 (in sintesi: capacità di implementazione del modello di erogazione di uno o più servizi digitali):

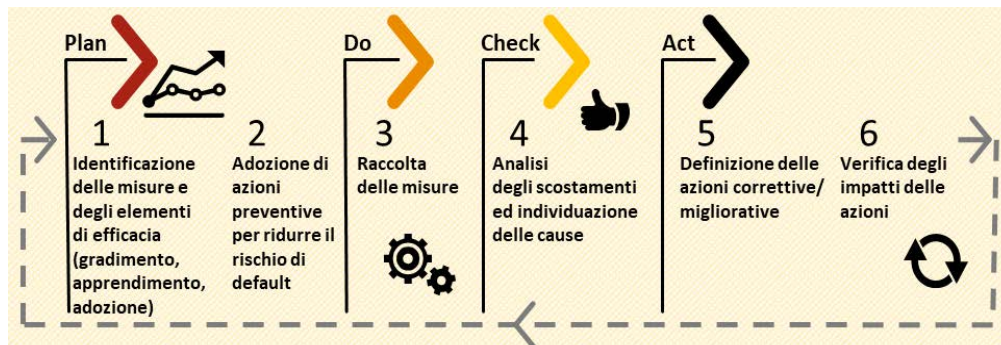
Tipologia	Descrizione	Indicatore	Indice (come si misura)	Esempi di indici
Indicatori di Digital Mindset (Lotto 1)	Predisposizione ad accogliere l'innovazione digitale	Il passaggio da un mindset di tipo "fixed" ad uno di tipo "growth" (modello di Dweck-Benke)	Con metodi di valutazione del cambiamento di atteggiamento come il Differenziale Semantico (anche via Survey on line), prima e dopo l'affiancamento.	<i>Quando pensa al digitale oggi, pensa a qualcosa di:</i> <ul style="list-style-type: none"> • inutile-utile • cattivo-buono • stressante-rilassante • ecc.
Indicatori di Comportamento (Lotto 1)	Adozione dei comportamenti che indicano che il processo di acquisizione delle competenze-obiettivo dell'affiancamento è in corso	La presenza on/off di comportamenti specifici	Con griglie di osservazione che estraggono da ciascuna competenza i comportamenti da osservare	Valutazione di ciascun comportamento su una scala (con descrittori) ad 8 valori in funzione delle complessità e autonomia del comportamento (si vedano le griglie esemplificative del DigComp 2.1)

Tipologia	Descrizione	Indicatore	Indice (come si misura)	Esempi di indici
Indicatori di Efficacia Individuale (Lotto 2)	Dimostrazione di competenza-performance digitale individuale	Soluzione corretta delle simulazioni del Digital Assessment Center	Rapporto tra il numero di sfide previste dalla simulazione ed il numero di sfide superate	>70% delle sfide superate e/o livello finale ottenuto tra quelli previsti (es: <i>nuovo arrivato, esploratore, entusiasta, professionista, esperto, pioniere</i>)
Indicatori di Efficacia di Team (Lotto 2)	Dimostrazione di competenza-performance collettiva	Contributo del team alle Strategie Digitali. Miglioramento dei suoi tipici indicatori di performance (n° output, velocità, rispetto scadenze, customer satisfaction, ecc)	Dati gli indicatori di performance, scostamento +/- rispetto ai valori precedenti	Aumento della produttività del team >10%. Ritardo rispetto alle deadline previste per l'implementazione di un nuovo servizio Digitale non >5% Aumento di un livello del Net Promoter Score, o del 20% dei cittadini soddisfatti, ecc.
Indicatori di ROI della Formazione-affiancamento (Lotto 1 e 2)	Contributo ai Sistema Complessivo o a un Processo di Servizio	Benefici HARD (output, costi, qualità, tempo) o SOFT (abitudini, clima, atteggiamento, capacità, innovatività), di processo o a livello intera Amministrazione	Rapporto costi-benefici monetizzato alla fine dell'intero programma di implementazione Strategie e Processi	Benefit-cost ratio (BCR): <u>Valore complessivo benefici / Valore complessivo costi</u> ROI in senso stretto: <u>Valore Beneficio netto (*) / Valore complessivo costi</u> (*) Valore complessivo Benefici – Valore complessivo costi) Cfr tra valori attesi e valori ottenuti (ROE)

C12 – Miglioramento dell'erogazione

In relazione alle richieste di fornitura e sulla base della propria esperienza, per il miglioramento continuo del livello dei servizi di **formazione e affiancamento, comunicazione e diffusione**, proponiamo l'adozione di una soluzione che integra scelte metodologiche, organizzative e strumentali in grado di rispondere immediatamente (ed in molti casi anticipare proattivamente) al verificarsi di ipotesi di disallineamento tra obiettivi ed aspettative dei clienti da una parte e di evidenze e percezioni degli utenti dall'altra.

Dal punto di vista metodologico proponiamo l'adozione di un framework basato sul ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) contestualizzato alle specifiche esigenze degli ambiti (natura delle attività: formazione e comunicazione) e dei contesti (destinatari: learner appartenenti ad organizzazioni pubbliche). In



In particolare, nella fase di Check intercettiamo gli elementi di miglioramento ed in quella di Act disegniamo le azioni correttive/migliorative per riallineare le attività di formazione/comunicazione alle aspettative ed agli obiettivi delle Amministrazioni clienti.

Identificazione delle misure e degli elementi di efficacia

Sulla base della consolidata esperienza sui temi del supporto all'apprendimento abbiamo identificato dieci misure di efficacia dei processi di affiancamento e formazione (coerenti e collegate agli elementi di valutazione dell'apprendimento e di soddisfazione presentati ai § C10, C11 e C13) evidenziandone la rilevanza rispetto alle modalità di erogazione:

Ambiti di Efficacia	Descrittori	e-learning	ibrida	in aula
Obiettivi formativi	> Chiarezza degli obiettivi dell'iniziativa; > Coerenza dell'iniziativa con l'obiettivo dell'intervento; > Effettivo raggiungimento degli obiettivi	A	A	A
Ingaggio	> Modalità ed efficacia della comunicazione del corso	A	A	A
Docenza	> Competenza dell'educatore; > Relazione con l'educatore	B	M	A
Durata e articolazione	> Compatibilità con la vita lavorativa	M	A	A
Contenuti	> Applicabilità al contesto; > Applicabilità alla propria dimensione; > Effettiva applicazione al contesto	A	A	A
Valutazione didattica	> Coerenza con aspettative personali; > Comprensione dell'articolazione didattica; > Qualità del linguaggio adottato	A	A	A
Coinvolgimento e interazione	> Coinvolgimento	M	M	A
Supporto alla didattica	> Competenza del tutor; > Relazione con il tutor	A	A	A
Organizzazione e logistica	> Dimensionamento classi; > Logistica	B	M	A

Ambiti di Efficacia	Descrittori	e-learning	ibrida	in aula
Materiale didattico	> Accessibilità del prodotto; > Completezza e autoconsistenza dei contenuti; > Visual Design; > Interattività	A	A	A

Alla stessa stregua abbiamo individuato cinque misure di efficacia delle attività di comunicazione

Ambiti di Efficacia	Descrittori	tradizionale	digitale
Obiettivi della comunicazione	> Chiarezza degli obiettivi dell'iniziativa; > Coerenza con obiettivo dell'intervento; > Effettivo raggiungimento obiettivi	A	A
Ownership	> Chiarezza dell'ownership dell'azione comunicativa; > Stile comunicativo	A	A
Destinatari	> Correttezza nell'individuazione del target	B	A
Canali	> Aderenza del canale al contenuto; > Efficacia del canale; > Copertura dei canali utilizzati; > Raggiungimento del target; > Livello di ingaggio degli utenti	M	A
Contenuti	> Accessibilità dell'azione comunicativa; > Completezza e autoconsistenza dei contenuti; > Visual Design	A	A

Adozione di azioni preventive per ridurre il rischio di inefficacia

Per ciascuno degli ambiti (di formazione/affiancamento e comunicazione) sopra indicati, per ridurre al minimo i rischi di disallineamento rispetto alle attese di efficacia in termini di gradimento, apprendimento e adozione, individuiamo azioni preventive utili ad impattare sulle più probabili cause di inefficacia nell'erogazione:

Ambiti	Causa di inefficacia	Azione preventiva
Obiettivi della formazione	Obiettivi non aderenti al contesto organizzativo	Stakeholder map per individuare gli interlocutori e le fonti documentali chiave per la corretta comprensione del contesto, della vision e delle finalità del programma
	Obiettivi non coerenti con le finalità dell'iniziativa	Declinazione degli obiettivi didattici del programma formativo attraverso gli strumenti di correlazione di obiettivi ai contenuti (mappa concettuale e diagramma di Bloom) e workshop di co-design tra progettisti della formazione e stakeholder
	Obiettivi non coerenti con il target dei destinatari	Erogazione controllata di sessioni su perimetro pilota di popolazione target e analisi degli scostamenti
Ingaggio	Bassa percezione dell'utilità da parte dei responsabili	Verifica dello storyboarding dell'iniziativa con i responsabili e raccolta feedback
	Basso livello di adesione dei learner	Definizione di un piano per l'ingaggio degli utenti integrato con la progettazione delle azioni formative
	Bassa partecipazione dei learner alle attività	Creazione di una matrice per l'assessment del grado di interattività di un corso da utilizzarsi in fase di progettazione
Contenuti formazione / affiancamento	Contenuti incoerenti con obiettivi e non tarati al target	Coinvolgimento di progettisti della formazione (instructional designer) a supporto dei formatori e degli sviluppatori di contenuti
	Contenuti non esaustivi rispetto agli obiettivi	Definizione del processo approvativo dei contenuti prima dell'erogazione
	Inappropriato mix di metodologie didattiche	Analisi della journey di formazione per ogni tipologia di learner per comprendere gli impatti di ogni metodologia
Materiale didattico	Materiali didattici non esaustivi	Predisposizione di una library/repository per l'archiviazione e il recupero dei materiali formativi
	Materiali didattici troppo generici o specifici	Creazione di un template grafico per uniformare lo stile di tutti i materiali
	Materiali didattici incongruenti tra loro	Analisi della consistenza dei materiali al termine del processo di progettazione
Docenza	Docenza non tarata con target e seniority dei learner	Predisposizione di un test per la valutazione della preparazione dei learner prima della sessione
	Docenza non sufficientemente preparata rispetto ai contenuti	Definizione di una procedura formalizzata per l'individuazione dei formatori sulla base delle competenze richieste
	Stile di comportamento non adeguato al contesto	Definizione di criteri di pre-screening della docenza
Coinvolgimento e interazione	Bassa o eccessiva Interazione	Definizione di linee guida per la comunicazione in aula, ambiente online e per il modello ibrido (flipped classroom)
	Interazione tra i learner non stimolata a sufficienza	Predisposizione di manuali e guideline con best practice sull'interazione da introdurre nelle sessioni di formazione online, face to face e blended
	Basso livello di interazione	Progettazione di oggetti formativi che consentano un livello di partecipazione attiva durante l'erogazione (pulse check, quiz, microgame)
Durata e articolazione	Durata eccessiva o limitata rispetto ai contenuti	Segmentazione dei contenuti in moduli di micro-learning e bite-sized inseriti in percorsi formativi coerenti
	Frammentazione dell'esperienza formativa	Definizione delle guideline (lunghezza massima, registro linguistico, ecc) per la preparazione dei contenuti formativi e delle sessioni di formazione
	Tempi di intersezione non coerenti con i contenuti/moduli	Predisposizione di agende con tempistiche puntuali per ogni fase dell'iniziativa
Organizzazione e logistica	Ambienti (fisici e digitali) non adeguati all'esperienza formativa	Supporto dell'Amministrazione con aule e spazi a disposizione del RTI a integrazione degli spazi di Amministrazioni, co-working e smart space
	Servizi a supporto dell'attività didattica carenti	Predisposizione di un repository con le caratteristiche/feature degli ambienti di apprendimento
	Servizi di logistica non sufficientemente organizzati	Predisposizione di una piattaforma per la gestione dei contenuti e delle aule (calendari, test, contenuti)
Valutazione didattica	Sistema di valutazione non coerente con obiettivi, contenuti e target	Declinazione dei KPI di valutazione a partire dagli obiettivi con dettaglio dei valori attesi su contenuti e target
	Sistemi di reportistica scarso o non presente	Predisposizione di una dashboard profilata per ogni tipologia di stakeholder
	Assenza di un piano azioni conseguente	Progettazione di un modello di piano azioni standard per ogni iniziativa
	Supporto tramite tutor o tutorial non previsto	Analisi organizzativa degli asset dell'Amministrazione in modo da identificare risorse per il tutoraggio

Ambiti	Causa di inefficacia	Azione preventiva
Supporto alla didattica	Tempo di risposta e risoluzione alla richiesta di supporto inadeguati	Predisposizione di un sistema unico per l'help desk e l'apertura di ticket con definizione dei tempi di risposta sulla base dell'urgenza
	Mananza di chiarezza rispetto a come raggiunge il supporto in caso di necessità	Predisposizione di un modello di valutazione del supporto alla didattica
Obiettivi della comunicazione	Obiettivi non allineati con le finalità dell'iniziativa	Predisposizione di un piano di comunicazione che si focalizzi sui momenti cruciali della transizione (consapevolezza, comprensione, accettazione)
	Obiettivi non coerenti con il contesto organizzativo	Analisi di contesto su base documentale e interviste a referenti chiave e produzione di report di condivisione con gli stakeholder
	Obiettivi non tarati con il target dei destinatari	Workshop di co-design con i principali stakeholder per l'allineamento degli obiettivi di comunicazione
Ownership comunicazione	Incoerenza tra l'owner delle comunicazioni e il target	Coinvolgimento di sponsor e committenti come volti principali di alcune iniziative di comunicazione (video interviste, testimonianze)
	Bassa chiarezza nella comunicazione dell'owner	Analisi e Identificazione dei ruoli della comunicazione con attribuzione delle responsabilità attraverso un modello RACI
	Stile di comunicazione dell'owner non adeguato	Analisi dello stile di comunicazione di ogni owner in modo da comprendere modelli e strumenti più idonei
Destinatari comunicazione	Profilazione del target non corretta	Definizione di un modello strutturato che parta dai bisogni di comunicazione, definisca i target e i risultati attesi per ogni target
	Mancato o parziale raggiungimento dell'audience	Analisi della ricezione di ogni destinatario della comunicazione rispetto alle iniziative previste
	Eccessiva/bassa frequenza dei momenti di comunicazione rispetto all'audience	Analisi delle diverse modalità di fruizione rispetto alle diverse audience
Canali comunicazione	Inadeguata complementarietà dei canali di comunicazione	Con il supporto di User Experience Designer definire delle Journey su ogni touchpoint di comunicazione
	Canali non aderenti rispetto ai contenuti	Creazione di lista con i canali di comunicazione e definizione di nuovi modelli per il loro utilizzo a seconda del contesto
	Canali non aderenti rispetto al target	Analisi dei canali di comunicazione online e offline
Contenuto comunicazione	Articolazione dei messaggi non strutturata	Definizione di un piano di dettaglio che parta da finalità di comunicazione e messaggi chiave da declinare su strumenti e canali
	Contenuti non cadenzati in termini temporali in maniera corretta	Analisi delle iniziative di comunicazione in essere dell'Amministrazione per comprendere eventuali sovrapposizioni o sinergie
	Messaggi chiave non sufficientemente chiari	Verifica della comprensione dei messaggi attraverso momenti di feedback

Raccolta delle misure

La fase di raccolta delle misure, oltre che con gli strumenti predisposti per la valutazione della formazione (vedi in tal senso i § [C10](#) e [C11](#)) e di valutazione della customer satisfaction (vedi par. C13.01), si alimenta con un set di ulteriori strumenti di raccolta quantitativi, quali-quantitativi e qualitativi per ottenere i dati relativi alle iniziative di formazione e di comunicazione:

Tipologia di strumenti:	Tipologia di dati:
Digital tool: per la raccolta di dati quantitativi oggettivi provenienti dall'esperienza formativa, e-learning/ibrida, tracciati durante la fase di erogazione di una o più sessioni, dati relativi a views, tempo di permanenza, percentuale di completamento dei video condivisi, dropoff, interazioni, like, condivisioni, apertura link, canali utilizzati e utenti unici.	Quantitativa
Survey: con l'obiettivo di raccogliere informazioni quali-quantitative, che valutino la sessione di formazione, l'affiancamento o l'azione di comunicazione. Le survey saranno utilizzate per tutte le tipologie di formazione (e-learning, ibrida e tradizionale in aula) e azione comunicativa (online e offline). Sistemi di instant feedback: domande brevi e mirate, utilizzate nella fase di erogazione della formazione (soprattutto e-learning) durante l'erogazione stessa.	Quali-quantitativa
Interviste semi-strutturate e focus group per raccogliere informazioni qualitative riguardanti la formazione e la comunicazione a essa collegata. Saranno personalizzate a seconda del target e dell'obiettivo formativo o comunicativo	Qualitativa

Analisi degli scostamenti ed individuazione delle cause

L'analisi dei dati si baserà su metodi statistici di correlazione e clusterizzazione delle dimensioni maggiormente significative, tenendo in considerazione, oltre ai dati ottenuti nelle fasi di fruizione, di apprendimento e di gradimento, dimensioni anagrafiche e organizzative dei Learner e dei destinatari della comunicazione (età, ruolo, livello, seniority, unità organizzative, geografia, ecc.). Per poter comparare fonti di dati diverse sarà predisposto un sistema di soglie a intervalli con una scala da zero a cinque per ogni dimensione. La definizione delle aree prioritarie da indagare sarà data dal prodotto dalla rilevanza per la valutazione.

L'insieme delle informazioni raccolte concorrerà ad alimentare una **dashboard di sintesi in grado di evidenziare le aree di maggiore attenzione**. Tale dashboard conterrà informazioni relative alle caratteristiche principali dei discenti e alle dimensioni della formazione e della comunicazione sopraelencate. Ciascuna informazione sarà filtrabile. In taluni casi verranno evidenziati i punti di criticità ed eventuali suggerimenti automatici, predisposti per indicare le azioni migliorative da implementare. Di seguito un elenco di indicatori ulteriori a quelli già presentati nei paragrafi C10 e

C11 che concorrono alla valutazione dell’**efficacia** della formazione e della comunicazione che considereremo, articolati su tre dimensioni: → **Risultato** inteso come raggiungimento degli obiettivi o rapporto tra prodotti e risultati; → **Efficienza** inteso come rapporto tra risorse e risultati; → **Qualità** inteso come gradimento di tutti gli stakeholder dell’iniziativa.



Si segnala che per ciò che riguarda la formazione gli indicatori di **qualità** sono presentati in dettaglio al par C13.

Ambiti	KPI	Valore soglia
Obiettivi della formazione	Risultato: Rapporto tra numero di obiettivi formativi progettati e numero obiettivi formativi attesi	100%
	Risultato: Risultato % test apprendimento corsi erogati	> del 90%
Ingaggio	Risultato: Rapporto tra numero di adesioni registrate e il numero di adesioni stimate	> del 85%
Contenuti formazione / affiancamento	Risultato: Rapporto tra obiettivi formativi raggiunti e obiettivi formativi previsti	> del 95%
Materiale didattico	Risultato: Rapporto tra materiale prodotto e materiale richiesto	100%
Docenza	Risultato: Rapporto tra docenze con valutazione positiva sul totale docenze	> del 80%
Coinvolgimento e interazione	Risultato: Rapporto tra tempistiche della formazione teorica (aula tradizionale) e della formazione pratica (aula esperienziale)	< del 70%
Durata e articolazione	Efficienza: Rapporto tra i risultati ottenuti nella valutazione dell'apprendimento e le ore spese dai learner in formazione	> del 85%
Organizzazione e logistica	Risultato: Rapporto tra sessioni organizzate senza evidenza di problematiche e numero totale sessioni	> del 90%
Valutazione didattica	Risultato: Rapporto tra gli item di valutazione rilevati e gli item attesi dal sistema di valutazione	100%
	Risultato: Rapporto tra le iniziative formative dotate di un piano azioni e la totalità delle iniziative formative	> del 90%
Supporto alla didattica	Risultato: Media del numero di partecipanti che inviano le richieste di supporto per ogni iniziativa formativa	< del 30%
	Efficienza: Rapporto tra il tempo di risposta e risoluzione alla richiesta e il tempo di risposta e risoluzione alla richiesta medio	< del 10%
Ambiti	KPI	Valore soglia
Obiettivi della comunicazione	Risultato: Rapporto tra numero di obiettivi formativi progettati e numero obiettivi formativi attesi	100%
	Qualità: Livello di adeguatezza del piano di comunicazione rispetto alla Funzione committente della stessa	100%
Ownership comunicazione	Qualità: Livello di adeguatezza dell'owner della comunicazione rispetto al target da raggiungere	> del 95%
	Qualità: Livello di chiarezza della comunicazione da parte dell'owner	100%
	Qualità: Livello di gradimento dello stile di comunicazione da parte dell'owner	> del 90%
Destinatari comunicazione	Risultato: Rapporto tra i target profilati e i target destinatari previsti dall'iniziativa	100%
	Risultato: Rapporto tra i destinatari raggiunti e i destinatari target	> del 90%
	Efficienza: Frequenza media dei momenti di comunicazione nel tempo	Ogni evento
Canali di comunicazione	Qualità: Livello di soddisfazione dei canali di comunicazione adottati	> del 95%
	Qualità: Livello di adeguatezza dei canali di comunicazione utilizzati rispetto ai contenuti	100%
	Qualità: Livello di adeguatezza dei canali di comunicazione utilizzati rispetto al target raggiunto	100%
Contenuto comunicazione	Qualità: Livello di soddisfazione da parte dei destinatari circa l'articolazione nel tempo della ricezione dei messaggi	> del 95%
	Efficienza: Media dei tempi di intervallo tra un'iniziativa di comunicazione e l'altra	<10 gg
	Qualità: Livello di chiarezza percepita rispetto ai messaggi chiave	> del 95%

Sulla base dell’analisi dei dati saranno **individuare le aree di miglioramento e le relative cause di criticità relative a formazione/affiancamento, comunicazione e diffusione**. Le cause potranno essere approfondite attraverso diverse modalità quali brainstorming, l’utilizzo di mappe mentali (Buzan), tecniche della catastrofe, tecniche camper (Eberle), verrà individuato il maggior numero possibile di cause, con lo scopo di organizzarle in cluster all’interno di un diagramma causa-effetto. A tali cause verranno assegnati diversi indici di priorità, di regola scelti sulla base di rilevanza e frequenza. Ai fattori che presenteranno **alti indici corrisponderà una maggior influenza sui problemi e, di conseguenza, la scelta di iniziare da questi l’analisi**. Infine, sempre operando all’interno di un processo ideativo, verranno declinate diverse ipotesi, con lo scopo di eliminare le cause alla base del fallimento, attraverso un approccio orientato al principio “Do, Check, Act”.

Definizione delle azioni correttive/migliorative

Alla luce delle evidenze emerse sarà possibile definire le azioni di miglioramento da promuovere per superare le cause di criticità. Di seguito proponiamo a titolo esemplificativo le azioni correttive/migliorative da attivare nell’ipotesi che le azioni di mitigazione non abbiano avuto effetto nei casi di inefficacia in precedenza indicati:

Ambiti	Causa di inefficacia	Azione correttiva/migliorativa
Obiettivi della formazione	Obiettivi non aderenti al contesto organizzativo	Erogazione di una survey a un campione della popolazione coinvolta nelle iniziative di formazione
	Obiettivi non coerenti con le finalità dell'iniziativa	Sessioni mirate di approfondimento tra stakeholder, progettisti, docenti e rappresentanti dei learner per allineamento degli obiettivi alle finalità
	Obiettivi non coerenti con il target dei destinatari	Focus group con target dei destinatari per comprendere ambiti di allineamento
Ingaggio	Bassa percezione dell'utilità da parte dei responsabili	Lancio di una community di formazione dove learner e responsabili possono condividere feedback sulle iniziative
	Basso livello di adesione dei learner	Inserimento nei percorsi di dinamiche di gamification (badge, traguardi) anche in gruppi
	Bassa partecipazione dei learner alle attività	Introduzione di dinamiche di soft competition (non monetaria) e riconoscimento dei risultati
Contenuti formazione / affiancamento	Contenuti incoerenti con obiettivi e non tarati al target	Inclusione di specialisti di tematica provenienti dal mondo accademico nel processo creativo relativo ai contenuti
	Contenuti non esaustivi rispetto agli obiettivi	Verifica del gradimento contenuti da parte dei learner ed eventuale riprogettazione di quelli con valutazione bassa
	Inappropriato mix di metodologie didattiche	Introduzione di ulteriori metodologie didattiche per la fruizione di un contenuto, integrando modalità di fruizione anche mobile
Materiale didattico	Materiali didattici non esaustivi	Definizione di un framework simile per tutti i corsi di formazione sia in presenza sia in e-learning
	Materiali didattici troppo generici o specifici	Predisposizione di piattaforma repository di social collaboration per produzione e allineamento materiali formativi
	Materiali didattici incongruenti tra loro	Predisposizione di un canale di supporto digitale per richiedere chiarimenti sui materiali didattici e suggerire approfondimenti
Docenza	Docenza non tarata rispetto a target e seniority learner	Associazione del sistema di valutazione e incentivazione dei docenti ai dati di performance della formazione
	Docenza non sufficientemente preparata rispetto ai contenuti	Predisposizione di un programma Train-the-trainer con individuazione di formatori interni
	Stile di comportamento non adeguato al contesto	Supporto della docenza con tutoring proveniente dal contesto dell'Amministrazione
Coinvolgimento e interazione	Bassa o eccessiva Interazione	Utilizzo di modelli di cooperative learning, challenge-based learning e peer-to-peer learning
	Interazione tra i learner non stimolata a sufficienza	Introduzione di brevi momenti informali prima della erogazione per ice-breaking tra docente e learner
	Basso livello di interazione	Supporto della docenza con strumenti di interazione digitale e learning games (Kahoot,) o di instant poll (woodap)
Durata e articolazione	Durata eccessiva o limitata rispetto ai contenuti	Verifica della lunghezza massima dei contenuti formativi e delle sessioni di formazione e feedback alla docenza sulle tempistiche
	Frammentazione dell'esperienza formativa	Sviluppo di una community di formazione tra discenti, docenti e tutor per ridurre la percezione di frammentazione tra un'iniziativa e l'altra
	Tempi di intersezione non coerenti con i contenuti/moduli	Supporto da parte di un tutor anche nei momenti di pausa delle attività per supportare i discenti e la docenza
Organizzazione e logistica	Ambienti (fisici e digitali) non adeguati all'esperienza formativa	Progettazione di materiale on site da inserire nelle aule (poster, flyer, canvas) a supporto dell'attività formativa
	Servizi a supporto dell'attività didattica carenti	Integrazione dei supporti per l'aula con strumenti digitali e in remoto
	Servizi di logistica non sufficientemente organizzati	Supporto delle figure a sostegno dell'organizzazione logistica
Valutazione didattica	Sistema di valutazione non coerente obiettivi, contenuti e target	Aumento della capillarità della valutazione sia formale (questionari) sia informale (feedback ai docenti)
	Sistemi di reportistica scarso o non presente	Informazione sui risultati principali con eventuali spunti di miglioramento per docenti e tutor
	Assenza di un piano azioni conseguente	Organizzazione di sessioni di feedback periodico e strutturato con i docenti e i tutor in cui si commentano i risultati della dashboard
Supporto alla didattica	Mancato supporto tramite tutor o tutorial	Progettazione, sia in ambienti d'aula, che face to face, di uno strumento digitale (wizard o chatbot) per il supporto
	Tempo di risposta alla richiesta di supporto e relativa soluzione inadeguati	Aumento dei livelli di servizio per incrementare la velocità di risposta
	Mancanza di chiarezza sulle modalità di attivazione del supporto in caso di necessità	Individuazione e formazione del personale adibito alla fornitura del supporto
Obiettivi della comunicazione	Obiettivi non allineati con le finalità dell'iniziativa	Analisi dei risultati relativi ad ogni attività di comunicazione (ricezione, comprensione) in relazione a ogni target
	Obiettivi non coerenti con il contesto organizzativo	Mappatura e analisi degli asset di comunicazione (tecnologici, logistici, organizzativi) del contesto interessato per riallineare modalità di erogazione
	Obiettivi non tarati con il target dei destinatari	Incontro tra stakeholder e owner della comunicazione per allineamento su finalità
Ownership comunicazione	Incoerenza tra l'owner delle comunicazioni e il target	Coinvolgimento di sponsor e committenti come volti principali di alcune iniziative di comunicazione (video interviste, testimonianze)
	Scarsa chiarezza nella comunicazione dell'owner	Predisposizione di script e canovacci strutturati per supportare la comunicazione dell'owner
	Stile di comunicazione dell'owner non adeguato	Implementazione di una piattaforma di comunicazione digitale
Destinatari comunicazione	Profilazione del target non corretta	Lancio di attività di shadowing delle modalità attraverso le quali i diversi target ricevono le informazioni
	Mancato o parziale raggiungimento dell'audience	Coinvolgimento di un User Experience Designer per stimolare l'ingaggio e favorire la condivisione di informazioni
	Eccessiva/bassa frequenza dei momenti di comunicazione rispetto all'audience	Prevedere la creazione di una community per la condivisione di messaggi, informazioni e comunicazioni inerenti la specifica qualifica professionale
Canali comunicazione	Inadeguata complementarietà dei canali di comunicazione	Creazione di manuali e guideline per l'utilizzo dei diversi canali di comunicazione
	Canali non aderenti rispetto ai contenuti	Verifica della possibilità di evolvere o aumentare la portata dei canali
	Canali non aderenti rispetto al target	Valutazione di aumento dei canali di comunicazione dell'Amministrazione
Contenuto comunicazione	Articolazione dei messaggi non strutturata	Predisposizione guideline con indicazioni su utilizzo strumenti in funzione degli obiettivi comunicativi e del target
	Contenuti non cadenzati in correttamente nei tempi	Integrazione delle iniziative di comunicazione interna all'interno del piano di transizione

Ambiti	Causa di inefficacia	Azione correttiva/migliorativa
	Messaggi chiave non sufficientemente chiari	Predisposizione di pulse check survey a valle delle iniziative per rilevare comprensione dei contenuti

Al fine di **capitalizzare e patrimonializzare** l’esperienza, sarà predisposto un **sistema di archiviazione elettronica (database) da utilizzare come best practice trasversale alle diverse Amministrazioni**. Si riportano di seguito le azioni di miglioramento individuate in relazione alle aree di criticità codificate dal sistema di monitoraggio.

Soluzione organizzativa

A livello organizzativo prevediamo il coinvolgimento dei diversi soggetti che concorrono in modo complementare alla valutazione dell’erogazione, i soggetti interni alla PA e i soggetti esterni alla PA:

Oltre ai soggetti preposti alla progettazione dei contenuti e delle modalità di interazione, così come delle modalità di erogazione di formazione o affiancamento, ai Digital Educator Junior e Senior e allo specialista di tematica, metteremo a disposizione dell’Amministrazione, a titolo gratuito, delle specifiche competenze utili alla progettazione ed erogazione delle iniziative di comunicazione: esperti di comunicazione, art director e copwriter. Con funzioni trasversali rispetto alle risorse preposte a Formazione/Affiancamento e Comunicazione/Promozione saranno attivati anche User Experience Designer per l’analisi complessiva dell’esperienza dei soggetti target e Data Scientist esperti in piattaforme interne per il monitoraggio dei dati e la produzione della reportistica.

C13 – Customer satisfaction

Approccio metodologico per la rilevazione della soddisfazione

Consideriamo la rilevazione della soddisfazione dei partecipanti a percorsi formativi, cioè della qualità formativa percepita, come un elemento significativo del complesso sistema di rilevazione della soddisfazione dei “clienti” esterni ed interni interessati dalla variegata gamma di servizi forniti dall’organizzazione di riferimento. Nella PA il processo e le tecniche di customer satisfaction sono state promosse e sostenute ormai da molti anni, con la graduale introduzione di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini basati sull’ascolto e sulla partecipazione, e finalizzati alla progettazione di sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili. Si tratta quindi di trasferire metodi e tecniche di misurazione della soddisfazione dai clienti esterni a quelli interni, ed in particolare ai fruitori dei percorsi di affiancamento, senza dimenticare le tecniche specifiche messe a disposizione dalle Scienze della Formazione per la cosiddetta rilevazione del “gradimento”. In tutti i casi sarà importante **non confondere la customer satisfaction con un sondaggio di opinione: la sua rilevazione, infatti, non può esaurirsi nella mera distribuzione di un questionario di gradimento, né deve tradursi in un semplice dato statistico**.

In generale, ed in particolare nel caso del servizio formativo, la rilevazione della soddisfazione può fornire dati di difficile interpretazione. L’utente può non essere soddisfatto dell’andamento di un corso, o della usabilità di un corso e-learning, ma ugualmente avere una ritenzione dell’apprendimento significativa, unita ad una buona trasferibilità sul campo. Viceversa, può manifestare un soddisfacente livello di soddisfazione ma non aver imparato molto o non aver trasferito sul campo quanto appreso.

Questo può accadere quando nell’approccio e negli strumenti utilizzati per la rilevazione della customer satisfaction viene data un’attenzione prevalente all’aspetto “emotivo” della soddisfazione, e non all’auto-consapevolezza del partecipante di aver acquisito know-how e strumenti che miglioreranno la sua performance, con una ricaduta più ampia sulla qualità della sua vita lavorativa. Un’autoconsapevolezza che può essere significativamente favorita dagli stessi strumenti di rilevazione della soddisfazione.

Nel termine soddisfazione dobbiamo quindi comprendere due differenti driver: → **Utilità dell’esperienza**: l’utente è soddisfatto in quanto la formazione è/è stata per lui occasione di apprendimento di nuove conoscenze e competenze, utili e spendibili nel proprio contesto lavorativo; → **Gradevolezza dell’esperienza**: l’utente è soddisfatto in quanto la formazione è/è stata per lui un’esperienza piacevole e coinvolgente.

In particolare, il nostro approccio intende cogliere gli spunti più interessanti dalla combinazione di **tre differenti metodologie**:

- **il modello a 4 livelli di Kirkpatrick (già menzionato nei precedenti paragrafi)**
- **il modello a 5 livelli di Kaufman**
- **il modello dei casi di successo di Brinkerhoff**

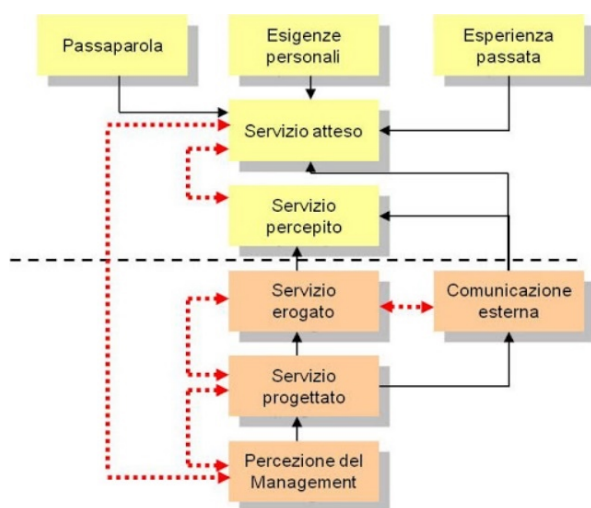
Coerentemente a quanto esposto nei paragrafi C10 e C11 in relazione alla verifica dell’apprendimento e dell’adozione, anche la rilevazione della soddisfazione dei soggetti impegnati nell’affiancamento si baserà sul **modello di Kirkpatrick**, e nella fattispecie corrisponderà al **Livello I** del suddetto modello. A differenza degli altri livelli, il **livello I - Reazione** consente la rilevazione di un dato tempestivo e “a caldo”, sia durante che immediatamente al termine di un intervento di formazione/affiancamento, e ciò facilita la rapidità di un intervento di correzione e miglioramento del processo formativo, degli strumenti e delle soluzioni adottate (vedi il § **C12** sul miglioramento dell’erogazione).

In tal senso sarà necessario predisporre opportuni canali che facilitino la ricezione del feedback dei partecipanti (*instant feedback*), non soltanto al termine dell’esperienza formativa, ma anche in itinere, e permettere in tal modo un’immediata analisi per valutare se intervenire o meno con un’azione di miglioramento.

Combinando inoltre il modello di Kirkpatrick con l’altrettanto diffuso **modello di valutazione di Kaufman**, possiamo ulteriormente articolare la soddisfazione nei due driver forniti da Kaufman (*Input, Process*), in modo da tenere maggior conto della componente *digital* (sia nella formazione e-

learning che in quella ibrida): → **Risorse utilizzate: disponibilità e qualità** - Ci riferiamo ai materiali formativi genericamente intesi, sia nella componente *in presenza* (attività d'aula e di accompagnamento on the job), sia per la componente *digital* (formazione e-learning), sia per il mix delle due (formazione ibrida). In particolare, per la componente digital tale voce va considerata con particolare attenzione in quanto la disponibilità, l'usabilità e l'accessibilità dei contenuti digitali condiziona fortemente la user experience; → **Processo formativo** - Ci riferiamo all'erogazione vera e propria, normalmente ricompresa nel Livello I Kirkpatrick, e alla learning experience sviluppata dall'utente in tutte le modalità di apprendimento previste dal progetto (aula, e-learning, ibrida, affiancamento individuale). Tale approccio metodologico è peraltro coerente con l'enfasi che la documentazione di gara rivolge alla "soddisfazione dei discenti rispetto al materiale fornito durante la formazione e all'eventuale materiale di supporto".

Accanto ai due precedenti modelli, basati fondamentalmente su una raccolta quantitativa di dati, si intende introdurre anche il **modello dei casi di successo di Brinkerhoff**, in base al quale vengono rilevati con maggiore evidenza gli aspetti qualitativi dell'apprendimento. L'approccio metodologico è finalizzato ad un utilizzo complementare dei modelli precedenti e consiste in un'analisi di dettaglio attraverso interviste dirette/focus group con i partecipanti o attraverso la raccolta di feedback dal docente (nel caso della formazione d'aula), relativi al caso di maggiore successo e al caso di minore successo evidenziati dalla precedente rilevazione quantitativa. Tale approccio è funzionale ad una maggiore consapevolezza degli effettivi elementi all'origine della soddisfazione dei destinatari, e consente di comprendere se la Customer Satisfaction è realmente ottenuta nella duplice accezione sopra riportata.



Completa il panorama di modelli su cui si basa il nostro approccio metodologico, il **framework dei gap di percezione della qualità del servizio definito da Parasuraman (noto come modello ServQual)**.

Utilizzare categorie già diffuse presso l'Amministrazione pubblica è buona prassi e costituisce una condizione di efficacia degli interventi. Ed infatti il classico schema ServQual, riportato qui a fianco, è ben noto nelle Amministrazioni pubbliche che abbiano fatto formazione sulla qualità del servizio e la customer expectation /customer satisfaction.

Strumenti utilizzati: per rilevare i parametri di gradimento, solitamente viene utilizzato un **questionario a domande sia chiuse che aperte** (c.d. questionario di **feedback**, in risposta alla fruizione di un determinato percorso di formazione/accompagnamento. Le domande chiuse permettono una misurazione in termini quantitativi del gradimento del corso espresso dai partecipanti, mentre le domande aperte, o i commenti liberi ed anonimi, permettono di ricevere delle importanti informazioni per migliorare in futuro l'erogazione dello stesso percorso formativo.

Unico neo di questo strumento di rilevazione è spesso la negligenza dei partecipanti nel compilare questionari di feedback presentati a fine corso: il partecipante infatti può percepire tale questionario più come una perdita di tempo che come un importante momento di miglioramento progettuale e, indirettamente, personale. Frequenti sono questionari di feedback a domande chiuse, composti di scale *likert*, che vengono compilati con risposte tutte uguali (fenomeno definito come "*response set*") e quindi proprio per questo poco affidabili per una valutazione oggettiva (la tendenza, anche per il timore di essere comunque riconosciuti come compilatori del questionario che dovrebbe essere anonimo, è quella di esprimere risposte sempre simili e di parziale soddisfazione).

L'utilizzo delle domande aperte e soprattutto l'approfondimento attraverso le interviste/focus group sui casi di successo (sulla base del modello di Brinkerhoff) **sarà funzionale proprio al superamento di questo potenziale rischio.**

Le risposte a domande chiuse saranno gestite secondo l'indice di Customer Satisfaction noto come **CSAT (Customer Satisfaction Score)**, diffusa metrica di customer experience che determina in che misura il servizio e i prodotti (materiali didattici) di formazione/affiancamento incontrano o, nel migliore dei casi, superano le aspettative dei partecipanti. Il punteggio varia in una scala da 1 a 5, da "molto insoddisfatto" a "molto soddisfatto".

Intendiamo inoltre aggiungere una domanda complessiva finale impostata secondo l'altrettanto famoso KPI noto come **NPS (Net Promoter Score)**, la metrica più utilizzata dalle aziende per indicare la probabilità con cui un cliente consiglierebbe il prodotto o servizio agli altri. Il testo della domanda sarà:

Su una scala da uno a dieci, quanto raccomanderesti questo intervento di formazione/affiancamento a un collega?

Le risposte sono clusterizzate in tre gruppi di utenti:

1. Entusiasti
2. Passivamente soddisfatti
3. Insoddisfatti



Il valore NPS è determinato dal risultato della sottrazione tra la percentuale degli “Entusiasti” e quella degli “Insoddisfatti”.

Sebbene utilizzato normalmente per misurare la loyalty di un cliente verso un brand, il NPS si sta rilevando sempre più funzionale nel misurare la satisfaction **complessiva** di un’esperienza, intesa come quel mix di utilità e gradevolezza di cui si è detto in apertura di paragrafo.

La modalità di somministrazione del questionario prevalentemente utilizzata sarà quella via web app tramite **SugarCRM**, che consente l’invio dei questionari attraverso numerosi canali, quali: → e-mail; → social network (Facebook); → portale di governo.

L’utilizzo di SugarCRM ha il grande vantaggio di valorizzare la tempestività della rilevazione: la rapidità e semplicità di somministrazione multicanale consente infatti di inviare survey di customer satisfaction non soltanto immediatamente al termine di un intervento formativo, ma anche durante il suo svolgimento, soprattutto per quegli interventi di durata maggiore, che si riscontrano tipicamente nella tipologia di formazione ibrida.

Personalizzazione in base alla tipologia di Amministrazione e alle modalità di erogazione

L’approccio metodologico e tecnico così strutturato sarà poi **personalizzato sulla singola Amministrazione**, su due livelli:

1. Percorso di affiancamento erogato nell’ambito di una specifica Amministrazione, rispetto ai possibili “cinque momenti del bisogno formativo” nei quali è possibile declinare un intervento di affiancamento:

MOMENTI	DESCRIZIONE
1. New	Quando le Amministrazioni richiedono affiancamento a partecipanti che stanno apprendendo qualcosa per la prima volta (nuovi processi, nuova strategia ICT)
2. More	Quando le Amministrazioni richiedono affiancamento a partecipanti che stanno espandendo e approfondendo ciò che già conoscono (processi revisionati, estensione di interventi del piano ICT)
3. Apply	Quando le Amministrazioni richiedono affiancamento a partecipanti che devono applicare nuove soluzioni (utilizzo di processi digitalizzati o di soluzioni semplici previste nel piano ICT)
4. Solve	Quando le Amministrazioni richiedono affiancamento a partecipanti che devono risolvere situazioni relative a ciò che hanno appreso (applicazione di soluzioni complesse previste nei piani ICT)
5. Change	Quando le Amministrazioni richiedono affiancamento a partecipanti che devono cambiare mindset e skills conseguenti (interventi di digital literacy, o conseguenti a nuove strategie digitali)

I contenuti del questionario e/o delle interviste saranno differenti a seconda del mix di bisogni formativi che dovevano essere soddisfatti e che determinano la qualità percepita da parte del learner.

2. Tipologia di Amministrazione Pubblica.

Questo significa che **nel caso delle PA complesse (PAC, PAL di ampie dimensioni)**, sarà possibile e anche necessaria una integrazione con i loro preesistenti sistemi di monitoraggio della qualità percepita, che di norma prevedono la rilevazione dei seguenti scostamenti (indicati di seguito in forma già adattata al servizio formativo):

- lo scostamento tra i bisogni del learner (discente, se vogliamo) ed il punto di vista dell’Amministrazione, con particolare riferimento alle aspettative verso la formazione ed alle priorità dei learner
- lo scostamento tra le aspettative del learner ed i livelli di servizio formativo definiti a livello di progetto (non ancora offerti): è possibile rilevare disallineamenti già a livello di confronto tra bisogni e progetto non ancora erogato
- lo scostamento tra i livelli di servizio formativo progettati e le prestazioni formative effettivamente fornite: in questo caso lo scostamento fa riferimento al processo di avvenuta erogazione della formazione
- lo scostamento tra la formazione effettivamente erogata e la percezione del learner, cioè le sue reazioni soggettive.

Nel caso delle PA più piccole il sistema di rilevazione degli scostamenti potrebbe essere semplificato e concentrato solo sui punti 3 e 4.

Ancora, nelle PA più complesse e già “attrezzate” proponiamo come possibili opzioni:

- **la creazione di un “URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) della formazione”**, ovvero uno SPOC (Single Point Of Contact) per le segnalazioni e i suggerimenti dei learner.
- l’identificazione di **referenti interni** per l’affiancamento nelle diverse aree organizzative. In molte Amministrazioni sono già presenti: si tratta di funzionari o PO (Posizioni Organizzative) di line, incaricati, in aggiunta al loro ruolo, del coordinamento dei processi formativi all’interno di una specifica UOC (Unità Organizzativa Complessa).

Altro elemento di **differenziazione nella progettazione ed erogazione delle attività di customer satisfaction riguarderà la tipologia di missione delle Amministrazioni**. Le Amministrazioni che non erogano direttamente servizi al cittadino (o che le fanno in via residuale poiché svolgono prevalentemente funzioni di programmazione e di regolazione) potrebbero avere minori esigenze in termini di cultura della qualità e della customer satisfaction, in considerazione della ridotta superficie di contatto diretto con i cittadini, mentre potrebbero avere bisogno di una maggiore sensibilizzazione e supporto sul tema della qualità della formazione ed in generale della gestione del cliente interno.

In tal senso, qualora nella fase di progettazione delle sessioni di formazione/accompagnamento ai processi di digitalizzazione riscontrassimo la suddetta situazione (e comunque in ogni caso in cui l’Amministrazione ne facesse richiesta), faremo precedere ai processi di rilevazione della soddisfazione – senza alcun onere aggiuntivo – una sessione di formazione a distanza della durata di 4 ore a tutti i learner coinvolti sui temi della qualità del servizio e sulle modalità di valutazione degli stessi.

Misurazione della soddisfazione rispetto alle modalità di affiancamento

Rimandando al successivo paragrafo C14 per approfondire il tema del materiale didattico, elenchiamo una prima serie di razionali corrispondenti ai due driver della soddisfazione citati in precedenza, e applicabili alle 3 principali tipologie di formazione/affiancamento:

DRIVER	RAZIONALE	DESCRITTORE	Aula	E-learning	Ibrida
Utilità dell’esperienza	Comunicazione	Il corso è stato adeguatamente comunicato ai partecipanti, in modo tempestivo e tale da facilitarne la presenza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Chiarezza degli obiettivi	La formazione/accompagnamento mette in chiaro sin da subito quali siano i risultati attesi e il più ampio progetto di cambiamento al quale l’iniziativa formativa afferisce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Coerenza con obiettivo dell’intervento	L’intervento di affiancamento ha centrato il bisogno formativo del partecipante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Competenza dell’Educatore	L’affiancamento ha fornito il supporto di competenza funzionale al raggiungimento dell’obiettivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Relazione con l’Educatore	La relazione tra educatore e partecipante è diretta nelle modalità ed efficace nei risultati	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Compatibilità con la vita lavorativa	La formazione è compatibile con la propria attività e non viene percepita come un’interruzione che causa un overload lavorativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Applicabilità al contesto	Le tematiche affrontate si applicano facilmente alla tipologia di Amministrazione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Applicabilità alla propria dimensione	Le tematiche affrontate si applicano facilmente al lavoro quotidiano dei destinatari	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Coerenza con aspettative personali	La formazione è andata incontro o ha superato le aspettative dei partecipanti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gradevolezza dell’esperienza	Comprensione	La scaletta dei contenuti trattati è sufficientemente chiara e consequenziale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Coinvolgimento	Durante la formazione i partecipanti sono stati coinvolti attivamente, ne è stato raccolto il feedback e supportato l’apprendimento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Lingua	Il linguaggio utilizzato è tarato sulla cultura dei partecipanti e risulta di facile comprensione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dimensionamento	Il numero dei destinatari di un’edizione in presenza è tale da consentire la partecipazione attiva di tutti	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Logistica	Le aule facilitano la relazione con il docente e tra partecipanti	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

L’applicazione dei suddetti razionali determinerà, in sede di micro-progettazione, l’elenco definitivo delle domande che andranno a comporre il questionario.

Misurazione della soddisfazione rispetto al materiale didattico

Un focus a parte va fatto per la rilevazione della customer satisfaction relativa al materiale didattico, cioè della componente *Input* del modello di Kaufman, e di come tale misurazione debba cambiare tra le varie tipologie formative. Ovviamente ci sono variabili classiche di “gradimento”, comuni alle modalità in aula ed e-learning (grado di raggiungimento degli obiettivi, grado di interesse dei contenuti, sequenza dei contenuti, ecc.).

Altre variabili invece sono diverse: nel caso della modalità **in aula** una variabile essenziale è costituita dalla chiarezza e utilità del cosiddetto *Kit del partecipante* (slide, materiale di approfondimento, bibliografia, link); nel caso della modalità **e-learning** questo aspetto si declina nelle funzionalità di comunicazione dei contenuti digitali, quindi ad esempio: → precisione e chiarezza dei contenuti; → look & feel ed in particolare semplicità e flessibilità di navigazione; → grado di interattività e multimedialità, ed in generale capacità del learning object di animare un processo di apprendimento e renderlo esperienza “ricca” e non frustrante per l’utente (per il RTI e-learning vuol dire essenzialmente *enriched learning*).

Saranno pertanto costruiti due differenti set di domande specifiche, rispettivamente per il materiale didattico utilizzato in aula e per quello relativo alla formazione e-learning. Per quest’ultima modalità, più articolata rispetto a quella in aula, i razionali che si aggiungono a quelli già elencati nella precedente tabella sono i seguenti:

RAZIONALE	DESCRITTORE
Accessibilità del prodotto	Il materiale era facilmente navigabile e accessibile a tutti, garantendo una rapida ed efficace consultazione, senza blocchi dovuti al non saper avanzare, non trovare un indice, non sapere come accedere alla trascrizione del testo audio
Completezza e autoconsistenza dei contenuti	Il contenuto è strutturato in modo auto-consistente, cioè sufficientemente esplicativo da non dover ricorrere al supporto di un trainer per comprenderlo, ed esplicativo, cioè tale da non lasciare punti in sospeso se non intenzionalmente secondo il percorso formativo previsto.
Visual Design	L’uso dei colori e delle immagini è funzionale all’apprendimento, efficace nel sostenere i concetti, genera coinvolgimento ed evita confusione.

Interattività	Le interazioni sono di facile utilizzo, funzionali a rendere il corso coinvolgente e ad aiutare il partecipante ad applicare le nozioni apprese.
Multimedialità	L’uso della multimedialità (animazioni, video, suoni) è efficace, rilevante per la didattica e di un livello qualitativo tale da generare una learning experience ricca e gradevole.

Un set di domande sarà inoltre dedicato alla rilevazione di alcune valutazioni specifiche sul tema dell’*apprendere ad apprendere on line*, carico cognitivo, alcune semplici variabili di *digital psychology*, orientamento generale (atteggiamenti e valori individuali) alla formazione e-learning e valutazioni sui punti di forza e di debolezza, suggerimenti operativi per il miglioramento dei prodotti e-learning. La rilevazione della customer satisfaction del materiale didattico relativa alla **modalità di formazione/accompagnamento ibrida** sarà invece costituita dal mix dei razionali delle modalità aula ed e-learning, con l’aggiunta di **un razionale specifico**: capacità dei materiali didattici di stimolare l’integrazione tra le diverse modalità di formazione, introducendo online contenuti che saranno approfonditi in aula, o viceversa approfondendo online contenuti introdotti in aula.

Esempi di indicatori di misurazione della soddisfazione

A partire dalle numerose aree di valutazione della soddisfazione che sono state descritte in precedenza, saranno formulati e selezionati gli indicatori-chiave, di cui diamo nella tabella sottostante una preview esemplificativa (indicatori espressi al positivo)

Tipologia	Descrizione	Indicatore	Indice (come si misura)	Esempi di indici (soglia accettabilità =4)
Indicatore generale di “learnability” (percezione di efficacia del sistema formativo rispetto agli obiettivi di apprendimento) OUTPUT	Autovalutazione del learning output : percezione soggettiva di “cosa e quanto ho appreso”. Anche con riferimento alle 4 dimensioni già descritte: → New; → More; → Apply; → Solve	Indicatore reattivo: quanti utenti percepiscono a caldo di aver arricchito le proprie conoscenze e skill, anche rispetto alle aspettative iniziali. Cosa è stato appreso meglio.	% di valutazione nei vari valori della scala, anche con ranking: 1-2 = negativi, 3 = indecisi, 4-5 = positivi.	Percezione elevato grado di learnability <i>Per ciascun obiettivo di apprendimento e contesto formativo (aula, e-learning, coaching) n° valutazioni 4-5 /n° valutazioni*100</i> % di utenti soddisfatti del grado di learnability <i>Utenti che hanno espresso valutazioni 4-5 /n° utenti*100</i> Elenco/graduatoria degli obiettivi che sono considerati totalmente (5) o significativamente (4) e dei contesti percepiti come più efficaci
Indicatori di qualità del servizio/ INPUT	Valutazione del learning input come disponibilità e qualità delle risorse didattiche: Accessibilità del materiale, Completezza e Autoconsistenza dei contenuti, Visual Design.	Quanti valutano positivamente il materiale formativo usato in aula e/o on line. Quale materiale è considerato più efficace.	% di valutazione nei vari valori della scala, anche con ranking: 1-2 = negativi, 3 = indecisi, 4-5 = positivi.	Percezione elevato grado di Accessibilità, Completezza, Qualità Contenutistica e Grafica, Interattività, Multimedialità <i>Per ciascun materiale (e poi come indice aggregato) n° valutazioni 4-5 /n° valutazioni*100</i> % di utenti soddisfatti dell’input <i>Utenti che hanno espresso valutazioni 4-5 /n° utenti*100</i> Elenco/graduatoria dei materiali considerati più efficaci
Indicatori di qualità del servizio/ PROCESSO	Valutazione del processo dal punto di vista dell’organizzazione e conduzione del percorso nei vari contesti previsti (aula, e-learning, coaching), con particolare riferimento a: Comunicazione ricevuta, Chiarezza degli obiettivi, Coerenza con obiettivo, Effort, Logistica, Competenza del trainer, coach, relazione interpersonale con trainer e coach.	Quanti valutano positivamente: 1. il processo tecnico 2. il processo sociale (relazione formativa) Quale elemento del servizio è valutato come fattore di successo.	% di valutazioni nei vari valori della scala, anche con ranking: 1-2 = negativi, 3 = indecisi, 4-5 = positivi.	Percezione elevato grado di Qualità del Processo nelle varie dimensioni <i>Per ciascuna dimensione (e poi come indice aggregato) n° valutazioni 4-5 /n° valutazioni*100</i> % di utenti soddisfatti del Processo <i>Utenti che hanno espresso valutazioni 4-5 /n° utenti*100</i> Elenco/graduatoria della variabile del processo considerata fattore di successo per percorso
Indicatori specifici di Utilità	Misuratori dell’autovalutazione di alcune delle dimensioni già anticipate relativamente al driver Utilità, in particolare: applicabilità al contesto, applicabilità alla propria dimensione, coerenza con aspettative personali.	Rispetto alla scala da 1 a 5, e relativi descrittori (diversi a seconda di ciò che viene valutato), l’indicatore misura <i>in che misura e quando</i> ciò che si è appreso è considerato spendibile, importante ed urgente.	Indici aggregati (qui il dato individuale non è significativo) che misurano la % di valutazione nei vari valori della scala, anche con ranking: 1-2 = negativi, 3 = indecisi, 4-5 = positivi.	Percezione elevato grado di utilità <i>Per ciascun contenuto formativo, contesto formativo o dimensione di utilità, n° valutazioni 4-5 /n° valutazioni*100</i> % di utenti soddisfatti dell’utilità <i>Utenti che hanno espresso valutazioni 4-5 /n° utenti*100</i> Percezione elevato time-to-competence (*) <i>Utenti che hanno espresso valutazioni alte (4-5) rispetto alla urgenza di quanto hanno appreso /n° utenti*100</i> (*) tempo intercorrente tra quando una skill viene appresa e quando serve (troppo tardi, troppo presto, just in time)

Tipologia	Descrizione	Indicatore	Indice (come si misura)	Esempi di indici (soglia accettabilità =4)
				Scostamento pre-post (se previsto) (Livello di utilità percepito dopo il percorso) - (livello di utilità atteso prima di iniziare il percorso)
Indicatori specifici di Gradevolezza (Piacevolezza e coinvolgimento attivo)	Misuratori dell’autovalutazione di alcune delle dimensioni già anticipate relativamente al driver Gradevolezza, in particolare: Comprensione, Coinvolgimento, Lingua.	Rispetto alla scala da 1 a 5, e relativi descrittori (diversi a seconda di ciò che viene valutato), l’indicatore misura la capacità del percorso di rimuovere adeguatamente ostacoli di comunicazione rendendo agevole (piuttosto che faticosa-frustrante) l’esperienza.	Anche in questo caso, % di valutazioni nei vari valori della scala, anche con ranking: 1-2 = negativi, 3 = indecisi, 4-5 = positivi.	Percezione elevato grado di gradevolezza Per ciascun contenuto formativo, contesto formativo (aula, e-learning, coaching) o dimensione di gradevolezza, n° valutazioni 4-5 / n° valutazioni * 100 % di utenti soddisfatti della gradevolezza Utenti che hanno espresso valutazioni 4-5 / n° utenti * 100 Scostamento pre-post (se previsto) (Livello di gradevolezza percepito dopo il percorso) – (Livello atteso rilevato all’ingresso)

C14 – Metodologia didattica

Soluzioni metodologiche

L’approccio metodologico per lo sviluppo di WBT (Web-Based Training) intende innanzitutto superare i tipici punti deboli dell’e-learning tradizionale, ovvero assenza di dinamicità, insufficiente o poco significativa interattività e distrazione dell’utente. A tale scopo, sulla base della ventennale esperienza nella formazione digital delle nostre aziende, proponiamo l’utilizzo della metodologia LXD – Learning eXperience Design, che si basa sulla ottimizzazione di 4 elementi: → la curva dell’attenzione, che è passata dal 2000 ad oggi da 12 ad 8 secondi; → la preferenza da parte dell’80% dei discenti per il video piuttosto che per la lettura di testo, e l’aumento nella fascia più “matura” (50-64 anni) del tempo passato su video on line; → l’*alertness level* del nostro cervello: picco di energia dei primi 8 minuti, dopo 20 minuti forte calo neuronale, dopo mediamente 90 minuti (60-120), il livello di alertness cerebrale si azzerà; → la trasferibilità: meno del 15% degli utenti applicano con successo quanto apprendono. Da queste considerazioni discendono i seguenti criteri di progettazione metodologica:

- **Approccio PC/ Mobile e Bitesized** - I WBT sono un paradigma ormai superato in quanto troppo “monolitico”: sempre troppi contenuti, distribuiti a blocchi troppo grandi, e poco “mobile”. Il nostro approccio sarà “bitesized”, distribuito a piccole dosi (la ricerca indica che questo aumenta il trasferimento effettivo di conoscenza di quasi il 20%), e garantirà una perfetta fruizione anche con tablet e smartphone grazie all’approccio “full HTML5” e alle tecniche (grafiche ed informatiche) di mobile learning design.
- **Dinamicità** - L’assenza di dinamicità è una caratteristica di molte produzioni e-learning di formazione obbligatoria. Una fruizione dinamica è una fruizione a bassa “densità” di contenuti, nel rispetto dei principi di ergonomia cognitiva. Inoltre, è una fruizione varia, che propone un’ampia gamma di formati multimediali inseriti in un percorso unitario (learning path).
- **Attenzione** - L’attenzione è oggi la risorsa più scarsa, e per questo sarà presidiata in molti modi, tra cui: → uso di diverse forme di video (emozionali, tutoriali, interattivi-simulativi); → inserimento di modalità gaming coinvolgenti, con punti, missioni, badge, e di simulazione adattiva (didattica basata sulla dinamica azione-errore-feedback-ripetizione). Game e simulazioni inseriti all’interno dei percorsi aumenteranno non solo l’attenzione ma anche la ritenzione dell’informazione (soggetta com’è noto a decadimento rapido se si adottano metodi meramente trasmissivi/espositivi, anche ad elevata multimedialità (cf. *Forgetting Curve* di Ebbinghaus) e soprattutto la **trasferibilità dell’apprendimento**.

A partire da queste premesse metodologiche, la soluzione adottata sarà quella di sviluppare il contenuto digitale (WBT) secondo un **Learning Path Multimodale**, vale a dire uno o più format digitali integrati in un percorso e confezionati in un unico oggetto SCORM. La *multimodalità*, da non confondersi con multimedialità, è dunque la progettazione di un’esperienza formativa che contamina ed integra diversi formati digitali coerentemente agli obiettivi didattici, allo scopo di adattarsi a diversi stili di apprendimento e massimizzare il livello di *learning engagement*, cioè di coinvolgimento razionale ed emotivo del learner, con conseguente aumento della trasferibilità degli apprendimenti. Ciascun contenuto formativo previsto verrà pertanto sviluppato secondo un percorso granulare che potrà prevedere l’utilizzo di uno o più **format digitali** di seguito descritti.

Micro learning

Digital content finalizzato ad esporre contenuti in sequenze didattiche agili, della durata di max **15 minuti** (10-12 pagine multimediali), aggregabili in percorsi più articolati. Oltre ad adottare lo stile grafico più adeguato a contenuti e target, viene definita la metodologia didattica più efficace e quindi «deduttiva» (dal generale al particolare con esempi finali) oppure «induttiva» (caso di studio, osservazione e debriefing, ancoraggio teorico).

È previsto spesso l’utilizzo di un docente attore che introduce gli argomenti e sintetizza i punti fondamentali e i passaggi salienti su sfondi virtuali o 3D (modalità **Webinar**). Questa tipologia è indicata principalmente per consentire al learner di acquisire conoscenze specifiche e approfondite all’interno di un percorso didattico auto-consistente e fortemente riusabile.



Storytelling Video

Gli Storytelling Video, della durata max di 3 min., possono assumere la forma di:

→ **Teaser**: video di engagement per presentare un percorso formativo in modo coinvolgente, far comprendere sin da subito i *takeaways*, rinforzare l’efficacia del patto formativo.

→ **Casi**: modalità formativa induttiva (dall’esempio alla teoria realizzabile sia in forma grafica sia in modalità video con attori).

→ **Fiction**: video racconto realistico o metaforico che introduce, o accompagna la riflessione, strutturato in forma di mini sit-com.

→ **Testimonianze**: video con testimonial della PA per sensibilizzazione e comunicazione interna sull’importanza delle strategie, novità normative, valori da enfatizzare, ecc. Il format viene efficacemente utilizzato per rinforzare l’engagement su un percorso formativo con l’autorevolezza della testimonianza di un ruolo direttivo, introdurre cambiamenti organizzativi o procedurali, esemplificare competenze attraverso un racconto esemplare, analizzare casi concreti e fortemente aderenti alla realtà pubbliche, centrali o locali (progettabili insieme all’Amministrazione destinataria).



Simulazione interattiva

Le simulazioni interattive sono **video interattivi girati con attori** in un ambiente realistico dove una performance/procedura deve essere simulata nell’interazione con cittadini o colleghi. Prevedono **momenti di scelta con feedback** sulle conseguenze al fine di comprendere le ricadute positive e negative della scelta effettuata. Possono essere utilizzati anche come test di valutazione dell’apprendimento. La simulazione è spesso articolata in **cinque nodi** dalla struttura iterativa.

Nel nodo iniziale (Nodo 1), dopo una breve sequenza introduttiva (Intro) che predispose il learner all’esercitazione, inizia la Scena I a fronte della quale il learner ha 3 possibilità di scelta (A, B o C). In caso di risposta errata un sintetico feedback testuale spiega i motivi dell’errore e una breve scena di epilogo rivela la conseguenza negativa della scelta adottata. A questo punto il learner viene rinviato alla scelta iniziale che può effettuare sulle due alternative rimaste. In caso di risposta positiva, un sintetico feedback testuale spiega i vantaggi della scelta adottata e una nuova scena (Scena II) mostra le conseguenze positive della scelta e pone una nuova situazione che fa da input per il Nodo 2. La struttura si ripete per un totale di cinque nodi.



Tutorial

Il Tutorial è ideale per trasmettere, in modo pratico e immediato, come utilizzare un digital tool o applicare una normativa o una procedura, simulare lo svolgimento di specifiche operazioni, attraverso esercitazioni che guidano step by step i fruitori. È articolato in un mix di tre “approcci” integrabili tra loro: → **See-it**: descrizione dei passaggi per compiere le principali funzioni dell’applicativo (ad es., si simula il «clic» sugli appositi pulsanti oppure l’inserimento di testi nei campi da compilare).

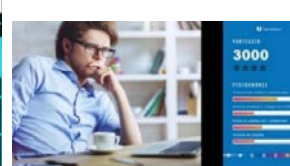
In queste pagine si apprende «come agire». → **Try-it**: esercitazioni guidate, nelle quali si possono simulare i passaggi appresi nelle pagine See-it precedenti. La voce guida e/o il testo a video suggeriscono l’operazione da compiere, così da poterla simulare. In queste pagine si «prova ad agire». → **Do-it**: esercitazioni non guidate, in cui viene richiesto di svolgere una precisa operazione senza alcun aiuto. In queste pagine si «agisce», mettendosi alla prova e dimostrando quanto imparato.



Simulation game

Game simulativi organizzati a challenge per una durata max di 15 min. per allenare comportamenti in situazione attraverso il sistema tentativi-errori, e verificare la comprensione di un bagaglio di conoscenze, arricchito da meccaniche di gioco: punti, missioni, badge.

I digital learning game creano una situazione di apprendimento in cui il learner acquisisce conoscenze e/o capacità divertendosi, sfidato e premiato da meccaniche di gioco quali punteggi, livelli e classifiche. Ispirati spesso alle diverse tipologie di videogiochi (arcade, adventure, strategy, ecc.), coinvolgono sempre il «giocatore» in una esperienza metaforica e time-boxed, durante la quale deve superare diverse sfide in un unico contesto narrativo, in conseguenza delle quali acquisisce Punti Esperienza, perde Punti Vita (all’esaurimento dei quali deve ricominciare il gioco), accede o acquista contenuti esclusivi. Se invece basati su simulazioni realistiche si parla di “simulation game”, un ibrido tra simulazioni interattive e learning game, format che meglio si presta al trasferimento immediato delle conoscenze e a favorire l’adozione.



Video adattivo

Nei video tradizionali l'interazione è limitata: play/stop, avanti/indietro, sharing, commento. Nel Video Adattivo è invece il learner a decidere il finale del video, interagendo con degli elementi degli scenari, fino a determinarne il corso di azione e l'esito della storia. In questo modo si comprendono più efficacemente le conseguenze delle scelte e le ricadute organizzative e/o sociali. I video adattivi sono tipicamente utilizzati per sensibilizzare le persone alla correttezza dei comportamenti richiesti in ambito relazione con il cittadino, gestione dei dati, sicurezza informatica, ecc.

In ogni caso, il loro fine è quello di aumentare il grado di *behavioural consistency* dei collaboratori. Il soggetto proponente è specialista di video ramificati, che raccontano storie interattive con diversi possibili finali, ispirandosi al famoso modello Netflix *Black Mirror Bandersnatch*



Digital assessment

Dai classici **test finali o in itinere**, fino ad assessment più strutturati (20-30 min.) finalizzati all'autovalutazione del proprio grado di consapevolezza o conoscenza di un tema, il format prevede anche **test adattivi** secondo la specifica IMS QTI, in base alla quale il test modifica (adatta) la sua forma o il processo di valutazione o entrambi in base alla risposta dell'utente ed al livello di difficoltà della domanda, e il punteggio è proporzionale alla difficoltà della domanda.



Considerando il contenuto da sviluppare (tematiche di trasformazione digitale), il criterio di scelta dei format sopra elencati e del loro abbinamento in un *learning path multimodale*, è dato dalla pertinenza del formato stesso agli obiettivi didattici che si intendono raggiungere.

Utilizzando la classica tassonomia di Bloom, possiamo anticipare la corrispondenza tra format e tipologia di obiettivo didattico che può applicarsi ai contenuti della formazione e-learning. Tale tabella è estremamente utile in sede di micro-progettazione formativa in quanto:

	Obiettivo (Bloom)	Micro Learning	Storytelling Video	Simulazione Interattiva	Tutorial	Simulation Game	Video Adattivo	Digital Assessment
Strategia digitale Processi e procedure Normativa Digital Tools della PA Digital mindset Digital Soft Skills	REMEMBER – Memorizzare	✓			✓	✓		✓
	UNDERSTAND – Comprendere	✓	✓		✓	✓		✓
	APPLY – Applicare in situazioni concrete	✓	✓	✓	✓			
	ANALYZE – Indagare situazioni nuove		✓	✓			✓	
	EVALUATE – Selezionare e decidere			✓		✓	✓	
	CREATE – Individuare soluzioni nuove						✓	

- favorisce la scelta del più efficace **format multimediale**, tarato sull'obiettivo formativo a cui deve rispondere;
- consente la predisposizione di un **path multimodale** composto da uno o più format, aggregati in un unico oggetto SCORM, che rende l'apprendimento più dinamico e coinvolgente;
- facilita la progettazione di percorsi ibridi e la combinazione con le attività d'aula, abbinando ciascun "media formativo" all'obiettivo più consono ed evitando il proliferare di attività fini a sé stesse e con scarso ritorno formativo.

Elementi del percorso formativo

Il mix degli elementi che comporranno ciascun percorso formativo sarà dunque definito in sede di micro-progettazione, a partire cioè dagli obiettivi didattici, e considererà ovviamente le caratteristiche del target di Amministrazione e destinatari coinvolti. In tal senso, ad esempio, si terrà conto del livello di *digital readiness* delle Amministrazioni (inteso sia dal punto di vista culturale che infrastrutturale) per capire se utilizzare o meno format più innovativi o che richiedono ampiezza di banda e caratteristiche client particolarmente aggiornate.

In ogni caso, la combinazione degli elementi del percorso formativo, e quindi la *multimodalità* della strategia didattica, dovrà garantire un **learning mix efficace e capace di stimolare l'apprendimento significativo**, non meccanico. Ciò comporta almeno il presidio di questi punti:

1. *l'esperienza concreta* sarà al centro, perché *Learning is about performance*. Quindi al centro della progettazione non c'è solo la trasmissione del contenuto ma *l'interattività* (dosata, ma sempre presente), cioè la frequenza con cui il corso chiede al learner di *fare delle cose*;
2. saranno adottate tecniche di *anticipazione cognitiva* che consentono all'utente di agganciare l'apprendimento alle sue esperienze e preconoscenze: survey iniziali sulla consapevolezza della conoscenza, domande anticipate, pre-assessment, ed altri cosiddetti *advance organizer*;
3. i contenuti saranno messi in relazione sia "a monte" con le conoscenze già possedute, sia "a valle" con la possibilità di applicarle immediatamente nella realtà quotidiana, per cui si farà spesso ricorso all'utilizzo di video-casi, sia come momento di riflessione iniziale sull'*as-is* e sul modo di lavorare attuale, che come anticipazione del *to-be* e dei vantaggi dell'applicazione delle nuove conoscenze.

A titolo di esempio, anche un solo format didattico, quello del Microlearning, può essere articolato in forma di learning path, e tale struttura didattica, altamente replicabile, è caratterizzata dal seguente mix di elementi: → sezione intro "**Il Caso**" che utilizza un esempio o un fatto di cronaca per creare

immediata confidenza con la materia e innescare curiosità; → utilizzo di **interazioni gamificate** con inserimento di Engagement Flashcard che anticipano un contenuto o forniscono al learner una nozione in più, magari una curiosità sulla scia del “*Lo sapevi che...?*”; → **approfondimento progressivo**, dalle nozioni più teoriche alle **applicazioni pratiche** relative al contesto lavorativo del learner, per rendere il contenuto meno teorico e quindi più interessante; → **verifica intermedia** dell’apprendimento con due possibili finalità: a) ricordare un’informazione presentata, b) riflettere sulla base di informazioni acquisite; → **test finale** di valutazione apprendimento al cui completamento è possibile scaricare e conservare sul proprio desktop una **infografica di sintesi** dei contenuti del corso.

Un path di questo tipo, mono-modale in quanto costituito da un unico Microlearning, consta di circa 12 schermate, pari a max 15 minuti. Un più articolato ed efficace mix di elementi si realizza tipicamente con il **principio della multimodalità** già accennato, ovvero un unico pacchetto SCORM che racchiude al suo interno più format multimediali, tutti in modalità bite-sized, per offrire una *learning journey* diversificata, gradevole, coinvolgente, ed altamente interattiva. Attraverso una **home page navigabile** in modalità **click & learn**, il partecipante, spesso seguendo il filo conduttore di una “*storia*” esemplificativa, interagisce costantemente con il contenuto passando da storytelling video, a digital assessment, da simulazioni interattive in cui allenare le proprie competenze a pillole microlearning, da video testimonianze a digital game.

Elementi multimediali

La multimedialità verrà gestita innanzitutto a partire dai sei principi di Mayer, il più accreditato modello formale di apprendimento online, secondo il quale “*L’apprendimento tramite i multimedia ha luogo quando le persone costruiscono rappresentazioni mentali da parole (linguaggio parlato o testo scritto) e immagini (illustrazioni, foto, animazioni o video)*”. Presi a costante riferimento, ci consentono di ridurre drasticamente il cosiddetto carico di lavoro estraneo, causato da un’inappropriata progettazione che ignora i limiti della memoria di lavoro e rende difficile al learner la concentrazione sulla costruzione di schemi di apprendimento:

Principi di Mayer	Gestione della multimedialità
Multimedialità: si apprende meglio da una presentazione che associa testo ad immagini rispetto ad una che utilizza solo testo o sole illustrazioni.	Testo ed immagini sono sempre integrate e sincronizzate con tecniche di animazione.
Contiguità: si apprende meglio se parole e immagini sono vicine nel tempo e nello spazio.	Aspetti visivi e verbali sono combinati al fine di dare la possibilità di costruire rappresentazioni e collegamenti mentali.
Coerenza: rinforzo reciproco tra stimoli, eliminazione del superfluo	Eliminiamo il materiale estraneo e non attinente poiché può distogliere l’attenzione dalle informazioni importanti
Modalità diversa: serve innanzitutto non sovraccaricare un unico senso ma suddividere le informazioni su entrambi i canali sensoriali.	Utilizziamo sempre l’audio per tenere attivo il canale uditivo e non sovraccaricare quello visivo.
Ridondanza: se l’informazione è presentata in troppi formati non favorisce l’apprendimento.	Privilegiamo la narrazione e le animazioni, rispetto a illustrazioni e testo scritto statico
Informalità: si apprende meglio da una spiegazione in stile non-formale rispetto ad uno stile formale.	Il voiceover è sempre colloquiale ed informale sia nel linguaggio che nella comunicazione paraverbale.

Per quanto attiene in particolare alla grafica, premettiamo che teniamo comunque conto del fatto che i contributi multimediali debbano essere fruiti da tutti, anche da utenti che dispongono di connessioni di rete a bassa velocità, per cui ottimizziamo il rapporto tra la complessità multimediale del prodotto e la possibilità di essere erogato efficacemente.

Concretamente, il nostro lavoro sulla user experience inizierà dallo **studio del layout** che comprende:

- gli elementi relativi alla **brand identity** del progetto o della singola Amministrazione coinvolta (logo);
- gli **strumenti per la navigazione interna**, come indice, menu, pulsanti, numerazione, pulsanti funzionali (audio, video, help, chiudi, ecc.), accesso a risorse di supporto come glossari o elementi cliccabili;
- gli **strumenti di orientamento per la comprensione visiva e di lettura** (titoli e livelli di titoli, testo, ecc.);
- i **codici cromatici** per le tipologie di elementi grafici integrabili (schemi, tabelle, grafici, diagrammi, testo, strumenti di riferimento e indicazione come frecce, connettori, ecc.);
- il **set di caratteri** adatto a dare forma a tutte le tipologie di contenuto.

Il Progettista Grafico (figura chiave per la fase di progettazione grafica) adotta criteri di **digital learnability**, basati sul principio che “meno è meglio” (*Less is more*):

Area	Descrittore	Indicatore
Interfaccia	È semplice e minimal?	N° di errori nell’interpretazione dell’interfaccia al primo utilizzo
Navigazione	È naturale ed intuitiva?	N° di errori nel muoversi dentro il corso al primo utilizzo, chiarezza degli help, delle istruzioni, ecc.
Contenuti	Sono comprensibili e ben strutturati in modo da ottimizzare l’ergonomia cognitiva?	N° di passaggi che gli utenti dichiarano poco chiari al primo utilizzo, n° di errori nei test di apprendimento dovuti a difficoltà di comprensione della domanda, ecc.
Performance	Interazioni e prove pratiche sono ben calibrate?	N° di errori o incertezze, ripetuti più volte nonostante più tentativi, di fronte ad un task (problema da risolvere, simulazione) dovuto a eccessivo grado di difficoltà o comprensibilità del task.

La valutazione di queste aree riguarda tutti gli asset multimediali: testo, audio, animazioni, interazioni, iconografia, immagini, stile grafico adottato.

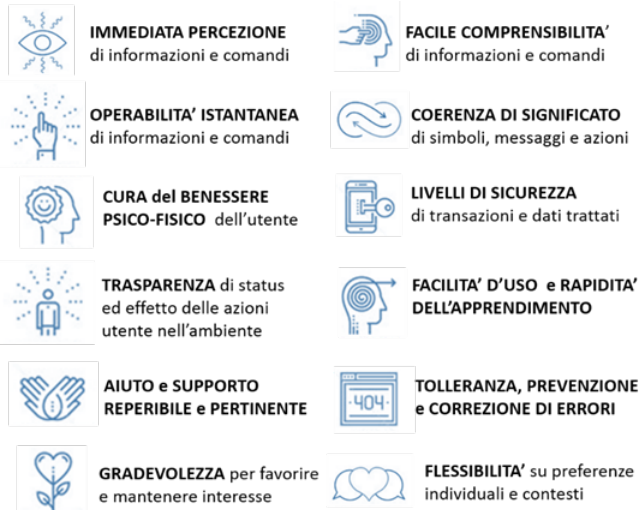
Il nostro metodo è coerente con i criteri generali proposti da AgID, riferibili all'Allegato B del Decreto Ministeriale 8 luglio 2005, e utilizzabili per tutte le applicazioni che hanno Internet come modalità di diffusione (riportati sinteticamente nella figura accanto).

Di seguito altri criteri che il Progettista Grafico seguirà nella creazione e concezione delle diverse componenti multimediali.

Audio - I contributi sonori, **voce audio e musica**, svolgono una funzione cognitiva importante perché rinforzano il concetto espresso dal testo, a volte anche arricchendolo di significati, e corredano il materiale didattico di una componente cognitiva ed emozionale. I già citati principi della multimedialità di Mayer guidano il progettista nel: -> selezionare jingle o brani musicali coerenti e non invasivi; -> produrre contributi audio con voci di professionisti, utilizzando servizi di speakeraggio e montaggio audio altamente qualificati, in grado di fornire livelli elevati di qualità dei suoni e di garantire un'ampia gamma di voci professionali (maschili e femminili); -> includere le trascrizioni dei testi utilizzati per le voci; -> prevedere strumenti di controllo del volume; -> fornire degli equivalenti visivi per gli avvisi sonori (es: visualizzare un messaggio testuale di avviso sullo schermo quando viene emesso un suono di notifica di errore).

Iconografia - L'uso delle icone per la rappresentazione mnemonica dei concetti è ormai una pratica diffusa e ampiamente apprezzata perché tipica del linguaggio digitale. Un uso pervasivo delle icone sarebbe però controproducente per il rischio di eccessiva sintesi del contenuto. Il progettista avrà il compito di assicurare la correlazione tra l'icona e la sua funzione specifica nella pagina.

Stili grafici - Riportiamo di seguito alcuni esempi di stili che applichiamo con successo a diversi contenuti didattici e-learning. La scelta è determinata anche in questo caso in funzione del target, del contenuto e della specificità del progetto didattico emersi nelle fasi di analisi e progettazione precedenti.



Video – la progettazione di “video” coincide con una delle comprovate eccellenze del soggetto proponente, basata su metodologie e tecnologie avanzate di video-produzione e post-produzione, studios proprietari e un pool di oltre 40 attori per le produzioni più avanzate. Il nostro approccio prevede la creazione di video particolarmente “brevi” (1-5 minuti max) nati per essere fruiti sia autonomamente sia come elementi costitutivi di un percorso.

Accessibilità

Il nostro RTI ha elaborato un serie di linee guida che cercano di rispondere efficacemente alla complessità ed eterogeneità delle situazioni al fine di mirare ad un alto grado di personalizzazione rispetto alle diverse tipologie di disabilità: visive, uditive, DSA, motorie, pluridisabilità. Gli standard di accessibilità che prendiamo a riferimento sono:

Standard	Descrizione
W3C – WAI (Web Accessibility Initiative)	Definisce i parametri per l'accessibilità tecnologica dei siti e contenuti web, con indicazioni per sviluppatori e webmaster.

Standard	Descrizione
ISO 9241 (Ergonomic requirements for office work with visual display terminal)	Standard ergonomici.
ETSI EG 202 116 v. 1.2.2 (2009-03)	Definisce i parametri tecnici di accessibilità per le ICT in conformità con i principi di <i>Design for All</i> , considerando le capacità e condizioni fisiche dei potenziali utenti.
Linee Guida IMS	Forniscono i requisiti tecnici di accessibilità per i corsi a distanza.
Universal Design for Learning	Progettare l’e-learning accessibile secondo i principi dello <i>Universal Design</i> .
Legge Stanca (Legge 09/01/2004, n. 4)	Definisce i criteri tecnici per l’accessibilità a favore delle categorie svantaggiate.

La nostra soluzione metodologica per l’accessibilità consiste nella elaborazione di uno specifico Progetto di Accessibilità che prenda gli elementi più efficaci ed appropriati dalle indicazioni contenute negli standard e le declini in ogni fase della progettazione-produzione e in ogni elemento di medialità ed interattività, tenendo conto che un corso e-learning non è costituito unicamente da un’interfaccia ma al suo interno prevede contenuti, risorse didattiche e attività, e quindi **l’accessibilità deve riguardare non solo il contenitore ma anche i contenuti**. Si assicura pertanto: → conformità di quanto prodotto a leggi e normative vigenti, comprovata da appositi test; → accessibilità dei contenuti sui diversi dispositivi mobile, mediante riconoscimento automatico del dispositivo accedente; → verifica tecnica di accessibilità, secondo metodologia indicata nell’Allegato A del Decreto Ministeriale 8 luglio 2005 (<http://www.pubbliaccesso.it/normative/DM080705-A.htm>).

Ulteriori test automatici verranno effettuati grazie all’utilizzo di strumenti appositi:

Tipologia di analisi	Strumenti
Colour Contrast Analyzer (WAI compliant)	https://www.visionaustralia.org/business-and-professionals/digital-access-consulting/resources/tools-to-download/colour-contrast-analyser
Validazione rispetto alle nuove regole tecniche di verifica (Allegato A al DM del 20-03-2013 del MIUR) della Legge Stanca.	http://www.validatore.it/
Verifica della presentazione e navigazione con i vari sistemi operativi e browser	http://ietester.softonic.it/ (per le versioni di IE) http://browsershots.org/ https://webcheck.me
Validazione W3C, XHTML 1.0 strict,	http://validator.w3.org http://www.totalvalidator.com
Validazione CSS 2.0	http://jigsaw.w3.org/css-validator/

Dal punto di vista didattico, l’accesso a contenuti, risorse e attività sarà garantito dalle seguenti buone pratiche:

- **Rendere il corso accessibile da tastiera.** I discenti con problemi totali o parziali di vista devono poter accedere ai contenuti senza la necessità di puntare un cursore su uno schermo. Ciò significherà evitare qualsiasi attività che preveda l’utilizzo del mouse (un test di assessment che richiede una risposta tramite drag&drop, ad esempio).
- **Prevedere sempre testo alternativo.** In presenza di immagini o altri oggetti come clipart, grafici, tabelle, ecc., si inserirà sempre un testo alternativo visualizzabile al passaggio del mouse. Questo testo consentirà agli utenti che utilizzano screen reader, come Jaws o simili, di accedere in una modalità alternativa ai contenuti che sono veicolati attraverso immagini.
- **Ordinare oggetti e testi tenendo sempre presente il discente e le sue esigenze.** Gli ipovedenti fruiscono gli oggetti presenti in una slide partendo da sinistra e andando verso destra e dall’alto verso il basso, per cui testi e oggetti saranno ordinati all’interno delle schermate nello stesso modo. I pulsanti “Invia” e “Avanti” saranno collocati in basso a destra nella schermata, così da essere letti per ultimi dagli screen reader. Sempre per la stessa ragione, si eviterà l’utilizzo di testo in colonne: leggendo la schermata da sinistra a destra, gli screen reader non terrebbero conto della divisione in colonne.
- **Utilizzare con cautela audio e video.** La progettazione di corsi destinati a discenti con disabilità visive e auditive che comprendano anche contenuti audio e video è fattibile con una serie di accorgimenti. Il primo fra tutti è l’utilizzo di sottotitoli e trascrizioni, da rendere disponibili in box facilmente richiamabili tramite appositi pulsanti.
- **Tenere in considerazione le necessità dei discenti con difficoltà visive.** Nella progettazione del corso si terrà conto che mentre i discenti senza difficoltà visive hanno a disposizione il mouse, la tastiera e i loro occhi per navigare il contenuto, gli utenti ipovedenti potranno contare solo sulla tastiera e sul software di lettura dello schermo. Si forniranno quindi istruzioni dettagliate su come completare un task utilizzando la tastiera e prevedere sempre del testo alternativo e delle etichette testuali.

C15 – Canali di fruizione

Per massimizzare l’efficacia formativa dei nostri interventi, adottiamo soluzioni innovative che, come indicato nel precedente paragrafo, hanno l’obiettivo di favorire: → il prolungamento della curva dell’attenzione; → l’incremento della trasferibilità media dell’apprendimento nelle attività lavorative; → l’innalzamento dell’Alertness Level del cervello dei learner.

A tale scopo, abbiamo immaginato un pacchetto di soluzioni che abilitano nuove forme di apprendimento e che si fondano su tre direttrici di intervento: → la **multicanalità**; → la **multimodalità**; → la **multidirezionalità**.

Multicanalità: diverse forme di accesso alla formazione

La varietà dei possibili punti di accesso all’apprendimento consente al learner di selezionare la modalità che meglio si adatta alle sue specifiche esigenze compatibilmente con i vincoli di contesto, e quindi lo predispone nelle migliori condizioni per massimizzare l’efficacia dell’apprendimento stesso. In tal senso in sede di progettazione e realizzazione delle iniziative di formazione, prevederemo per ciascuna di esse – senza oneri aggiuntivi – almeno due possibili canali di accesso diversi per tipologia di strumento:

- Per le iniziative che prevedono una interazione live col docente, oltre alla classica modalità in presenza, metteremo sempre a disposizione una piattaforma per la connessione da remoto (cd videoconferenza);
- Per le iniziative di e-learning affiancheremo alla modalità di accesso tramite desktop anche una soluzione digitale mobile compliant che terrà conto anche di potenziali vincoli di connettività.

Il nostro RTI ha una lunga esperienza nella progettazione e realizzazione di interventi formativi attraverso sistemi di virtual classroom, maturata ben prima dell’emergenza Covid-19, e inserita in percorsi integrati con gli altri media formativi (piattaforma, aula, on-the-job). Tale esperienza ci consente non soltanto di predisporre facilmente e rapidamente diverse soluzioni di aula virtuale (*Adobe Connect, Zoom, Google Meet-Hangout, Microsoft Teams, CISCO Webex*), ma anche di riprogettare i percorsi con prontezza e rapidità qualora l’aula non fosse realizzabile per sopravvenute emergenze, come accaduto nell’ultimo periodo con il Covid-19; tutto ciò mantenendo la qualità didattica e il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento (elemento fondamentale nella trasposizione di una modalità di apprendimento in presenza “fisica” in modalità da remoto).



Per quanto riguarda la gestione delle aule virtuali all’interno della piattaforma, si potrà creare una Meeting Room virtuale sempre disponibile e integrata al Learning Management System, per cui gli utenti potranno automaticamente accedere alle sessioni da piattaforma, senza reinserire credenziali. Tramite appositi meccanismi di iscrizione e assegnazione di ruoli, si potrà poi delimitare il perimetro di accesso del servizio dei meeting virtuali.

Le aule virtuali potranno infine essere registrate e post-prodotte come oggetti SCORM fruibili in modalità asincrona.

La fruizione mobile dei contenuti didattici rappresenterà invece un **plus**:

- Poiché i dispositivi mobili (smartphone e tablet) sono percepiti come personali, questo potrebbe incentivare indirettamente il livello di **coinvolgimento emotivo** del learner rispetto ai contenuti fruiti in *mobile*.
- Le interfacce *touch* che sono alla base di tutti i dispositivi di ultima generazione rendono l’interazione con i contenuti *mobile* ancora più immediata (non mediata) e **appealing**.
- A differenza di qualunque altro dispositivo di uso quotidiano, i dispositivi mobili sono costantemente accesi (“**Always on devices**”). Questo dà un ulteriore contributo alla immediatezza dell’interazione con i device e, indirettamente con i contenuti.
- Con l’aumento della connettività dovuto, fra gli altri, all’appiattimento delle tariffe di traffico dati in mobilità da parte di tutti i vettori, “**Always on**” si traduce in “**Always on air**”, ovvero in “**costantemente connesso**”.

Di seguito i criteri di riferimento principali che saranno presi in considerazione per la progettazione di contenuti mobile learning, fruibili quindi in modalità **cross-platform** su sistemi mobile Apple iOS e Android.

Aspetto	Elemento	Accortezza
Progettazione	Tipologia di proposta	I prodotti di mobile learning possono concorrere al raggiungimento di più obiettivi: la comunicazione di determinati messaggi, la formazione formale, la trasmissione informale di conoscenza. I nostri progettisti, in accordo con il Cliente, chiariranno nella fase iniziale a quali di questi obiettivi il prodotto in sviluppo vuole tendere così da realizzare una progettazione in linea con la tipologia di proposta.

Aspetto	Elemento	Accortezza
Grafica	Dispositivi di fruizione	Sebbene la progettazione di contenuti mobile learning sia basata sulla responsabilità dei contenuti che automaticamente si adattano alla risoluzione del device (tablet, smartphone), non sempre questo elemento garantisce la piena fruibilità dei contenuti per ogni utente e rispettivo device: il testo può risultare illeggibile, i grafici poco comprensibili, le interazioni non usabili, ecc. I nostri prodotti pertanto saranno progettati in logica Mobile First sin dalla fase di storyboarding, e successivamente testati su più device per garantire la piena fruizione in ogni condizione.
	Destinatari	In fase di progettazione si terrà conto del target dei destinatari, della loro età media, del loro livello di Digital Readiness, e di altri fattori che possono influenzare la qualità della mobile user experience, e pertanto fornire informazione per “dosare” efficacemente quegli elementi di interazione (<i>tap, swipe, icone, ecc.</i>) che possono costituire un ostacolo per alcuni target.
	Interfaccia	L’approccio Mobile First ci consente di ottimizzare la user experience e di progettare sin dall’inizio in modo coerente al mobile device: questo significa che sarà garantita l’usabilità e accessibilità di tutti i contenuti.
	Tipologia di media	I media inseriti all’interno dei prodotti Mobile First saranno prevalentemente video. Questo per due motivi: 1) chiara preferenza per questo media da parte del cosiddetto Modern Learner (a prescindere dall’età anagrafica); 2) maggiore facilità di fruizione e comprensione (vedi sopra i principi di Mayer per la gestione della multimedialità). I video saranno opportunamente editati al fine da garantirne la fruizione anche in presenza di banda poco ampia. Ciò non esclude ovviamente la presenza di schermate interattive e schermate testuali monomediali in alternanza a quelle video.

Multimodalità: diversi strumenti di formazione

L’approccio multimodale spiegato nel precedente paragrafo di Metodologia Didattica costituisce di fatto il DNA della nostra produzione di contenuti: in estrema sintesi, tale approccio è basato sull’integrazione di diversi formati digitali in un percorso integrato, mantenendo però una dimensione “granulare” (*bite-sized*) per ciascun formato utilizzato. Tale impostazione estende così il concetto di “pillola formativa” a tutti i contenuti che verranno realizzati, e garantisce la massima facilità ed immediatezza di fruizione da parte dell’utente.

Ciò è vero sia per i principali formati multimediali elencati nel paragrafo precedente (Microlearning, Storytelling Video, Simulazione Interattiva, Tutorial, Simulation Game, Video Adattivo e Digital Assessment), sia per gli altri formati realizzati come Rapid Learning (Learning Handout, Video Pillole, Job Aids, Instant Test).

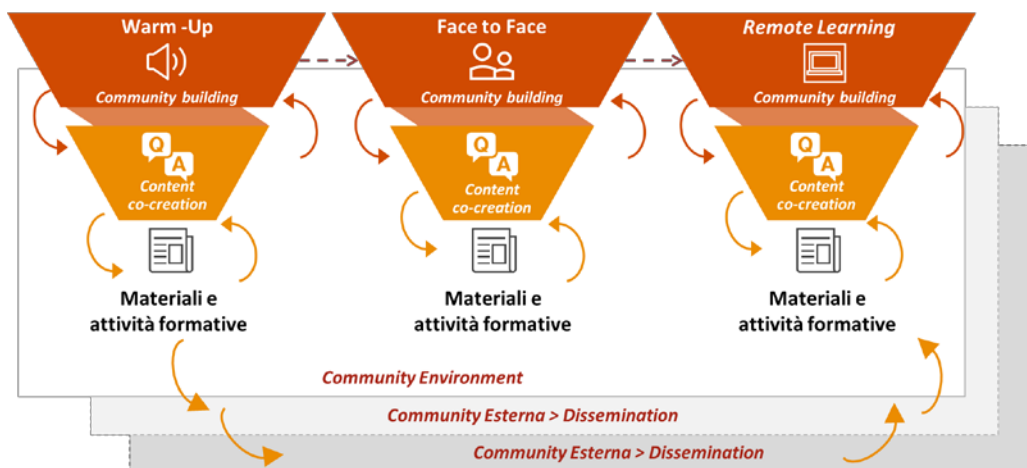
Nel contempo, il formato utilizzato è ovviamente lo SCORM, ed in particolare SCORM 1.2 che è ormai uno standard consolidato, e ancora oggi il più diffuso per la creazione e distribuzione di contenuti e-learning, adottato da tutta quella complessa industria costituita dai produttori di LMS e di sistemi autore. Ma lo SCORM è legato ad una fase dell’e-learning che era ancora basata sul tracciamento del “corso” e-learning, mentre oggi il “corso” non è più l’elemento unico del processo di apprendimento. Il **core** è ormai l’**esperienza** di apprendimento, che avviene dentro ma anche fuori dagli LMS “istituzionali”: su social media, YouTube, i blog, i MOOC, ecc., o attraverso nuovi paradigmi come l’apprendimento informale, il modello 70:20:10, il learning on the workflow, il self-directed learning, ed altri.

Il secondo standard che intendiamo introdurre quindi è XAPI.

XAPI traccia ogni tipo di attività (esempio: lettura di una pagina web, partecipazione ad un webinar, post in un blog, ma anche partecipare ad un corso in aula, ad una riunione interna), e di conseguenza, restituisce una visione molto dettagliata che riunisce apprendimento formale + informale, on line + off line. Tale approccio può ulteriormente estendere la multimodalità includendo anche risorse web, opportunamente catalogate e segnalate in piattaforma, e rese immediatamente disponibili all’utente all’interno di un percorso predefinito.

Multidirezionalità: la community digitale

Per facilitare una contaminazione dei contenuti e dei saperi tra più partecipanti, per le Amministrazioni che ne facessero richiesta metteremo a disposizione sul portale di governo – senza oneri aggiuntivi – un ambiente Moodle dedicato, sfruttando il potenziale degli strumenti social presenti in Moodle (**Compito, Forum e Wiki**) a supporto della **comunicazione formativa**, intesa come forma di partecipazione per costruire conoscenza. Il modello di apprendimento sociale e di comunità, preso in considerazione in questa proposta, si ispira al framework teorico del **Knowledge Building Community**.



Dal punto di vista metodologico il modello si fonda su una strategia di community che supporterà la **comunicazione dei destinatari della formazione, con i tutor e con i docenti**, creando le condizioni perché ognuno possa **mettere in comune esperienze e know-how**.

Si propone una articolazione del processo formativo in tre fasi (**1-Warm-up, 2-Face-to-Face, 3-Remote Learning**) costituite dalle seguenti attività:

- **Community Environment:** sarà predisposto un ambiente di community per supportare tutto il percorso formativo condiviso con l'Amministrazione destinataria. Si terrà conto sia dei contenuti digitali previsti, sia delle attività sincrone, sia delle funzionalità della piattaforma Moodle, che potranno essere associate ai contenuti (per es., Compito, Chat, Forum). Il percorso formativo progettato sarà condiviso in via preliminare con l'Amministrazione destinataria dell'intervento per approvazione.
- **Community building:** le azioni di community building avvieranno le attività formative nella prima fase di Warm-up. Tutor e docente animeranno la community a supporto dei processi di knowledge sharing. I partecipanti alla formazione entreranno così a far parte della learning community attraverso la loro partecipazione attiva alle attività formative. In questa fase tutor e docente esplicheranno ai partecipanti gli obiettivi del percorso formativo progettato, le attività formative e gli strumenti che supporteranno le stesse attività, i tempi di realizzazione del percorso formativo.
- **Content co-creation:** una volta iniziato il percorso formativo, i partecipanti potranno effettuare, attraverso gli strumenti Moodle, le seguenti azioni in corrispondenza dei contenuti digitali: 1) commentare i contenuti formativi sulla base dell'applicabilità al loro contesto specifico; 2) consigliare, cioè dare un voto (rating) all'oggetto formativo fruito sulla base della sua pertinenza e utilità; 3) segnalare ulteriori risorse affini alla tematica affrontata, in quanto disponibili sul web o patrimonio di precedenti percorsi svolti in Amministrazione. La partecipazione attiva dei partecipanti sarà funzionale alla produzione dei contenuti formativi o al fine-tuning di quelli già pubblicati (content co-creation).
- **Materiali e attività formative:** dal punto di vista operativo, le azioni di community building sosterranno la messa in circolo e la condivisione di informazioni e materiali da parte dei partecipanti. I tutor animeranno momenti di discussione, di confronto e di lavoro che permetteranno alla comunità di convergere sui materiali per costruire conoscenza. Da tali materiali potranno derivare apposite esercitazioni d'aula, attività on-the-job, allegati da inserire nei contenuti digitali, o finanche micro-contenuti Rapid Learning costruiti ad hoc che a loro volta andranno a confluire all'interno dell'ambiente di community riattivando dinamiche di knowledge sharing e content co-creation.

C05 – Qualità delle risorse professionali impiegate nel servizio di progettazione della transizione digitale

Il RTI si impegna a garantire, per tutta la durata della fornitura, che tutte le risorse con profilo di Project Manager saranno in possesso di certificazioni in ambito Project Management (tra cui, a titolo esemplificativo, PMI/PMP, IPMA, ISIPM, ITIL Practitioner, PRINCE2® Practitioner, AgilePM® Foundation).

C06 – Qualità delle risorse professionali impiegate nel servizio di progettazione della transizione digitale

Il RTI si impegna ad impiegare, nello svolgimento delle attività della presente fornitura (con particolare riferimento ai servizi di progettazione della transizione al digitale), almeno 5 risorse col profilo esperto di change management con un'esperienza di 600 gg complessivi per ciascuna risorsa proposta sui seguenti ambiti: --> Assessment, analisi e valutazione delle competenze attuali del personale dell'Amministrazione coinvolto nella transizione e Disegno della mappa delle competenze to-be; --> Definizione del Piano di formazione, comprensivo della valutazione dei rischi connessi al cambiamento e della roadmap degli interventi di transizione proposti.

C09 – Numero di ore di affiancamento aggiuntive offerte

Il RTI si impegna ad erogare in tutti i contratti esecutivi richiedenti il servizio di affiancamento alla transizione, a prescindere dalla modalità richiesta dall'Amministrazione per l'erogazione della Formazione, il 30% di ore di affiancamento aggiuntive. L'Amministrazione avrà inoltre la facoltà di scegliere la modalità dell'affiancamento (de visu/da remoto).

Riepilogo degli elementi migliorativi offerti

Criterio	Ambito	Descrizione	Riferimento
C01	Strumenti	Integrazione di funzionalità e strumenti aggiuntivi quali chatbot, video tutorial, open data platform, self-assessment, wizard di adesione, project management tool, dashboard, ecc.	La nostra proposta migliorativa per il Portale dei progetti digitali
		Adozione di un approccio olistico lungo tutto il journey di attivazione ed erogazione dei servizi	Gli strumenti di contatto con le Amministrazioni
		Impiego di un questionario di self assessment, in fase di registrazione dell’utente, per acquisire informazioni di dettaglio sulla singola PA	
		Realizzazione di un motore di ricerca basato sull’impiego di un modello ontologico e di tassonomie che sfrutta gli standard già in uso per i servizi della Pubblica Amministrazione (CPSV-AP_IT)	Fruibilità della reportistica da parte degli Organismi di coordinamento e controllo
		Messa a disposizione di una piattaforma di monitoraggio sullo stato di avanzamento dell’Accordo Quadro e delle singole iniziative contenute nei diversi contratti sottoscritti al suo interno	
C02	Metodologie	Adozione dei principi dell’Agile Management per la realizzazione di uno schema organizzativo in grado di coniugare le attività di gestione e coordinamento dell’Accordo Quadro con quelle di esecuzione dei Contratti Esecutivi	Approccio generale di coordinamento e capacità di interazione con le Amministrazioni
	Servizi	Valorizzazione delle esperienze pregresse delle aziende del RTI nel governo di Accordi Quadro analoghi a quello oggetto della fornitura, tra cui, in particolare, AQ SPC Cloud (Lotti 3 e 4) e AQ SGI (Lotti 2 e 3)	
	Tempistiche	Utilizzo di campagne di comunicazione, svolte direttamente a livello territoriale o attraverso l’area pubblica del portale, per gestire l’interazione informativa con le PA, abilitandole alla comprensione dei potenziali servizi in relazione alle loro specifiche esigenze	
	Soluzione organizzativa	Riduzione delle tempistiche massime per la trasmissione del Piano operativo (10 giorni anziché 15) e per il recepimento di eventuali modifiche/integrazioni (5 giorni anziché 10)	Copertura tematica e funzionale e soluzioni per l’omogeneità qualitativa di erogazione dei servizi
		Impiego di “community di competenza”, organizzate e gestite sotto forma di “Tribe”, finalizzate alla diffusione di buone pratiche ed esperienze virtuose in logica di standardizzazione e riuso	
	Strumenti	Introduzione dello Steering Committee quale punto di confronto istituzionale con gli Organismi di coordinamento e controllo	Strumenti e soluzioni per fornire evidenza agli Organi di coordinamento e controllo della efficace ed efficiente gestione del territorio nazionale
C03	Soluzione organizzativa	Utilizzo di due specifici strumenti (Redmine e Matomo), integrati nel portale della fornitura, per le attività di project management e per la produzione di report periodici	
		Presenza nel RTI di tre società, Talent Garden, OpenKnowledge ed Altaformazione che contribuiscono, con un particolare focus a livello territoriale, a dare valore all’offerta di servizi alle PA	Il ruolo delle PMI/imprese di nuova costituzione/start-up/strutture interne dedicate all’innovazione
		Impiego di numerosi centri di competenza delle nostre società a copertura di tutte le esigenze tematiche e funzionali dei 13 ecosistemi previsti dalla procedura di gara	
C04	Best practices	Istituzione del Centro per l’Innovazione e la Trasformazione Digitale quale strumento organizzativo per coordinare tutte le competenze rese disponibili dalle società del nostro RTI e per effettuare scouting di ulteriori e qualificate realtà in grado di dare un contributo in termini di innovazione tecnologica	Best practice in ambito progettazione ed erogazione di interventi di Change Management
		Utilizzo del Framework proprietario PwC Transform già applicato con successo in numerosi contesti pubblici che raccoglie, in un approccio unitario, le migliori pratiche di natura metodologica, organizzativa ed operativa per l’adozione di soluzioni di Change Management concrete ed efficaci	
C07	Metodologie	Rappresentazione di tre esperienze pregresse riguardanti diverse tipologie di Amministrazioni Pubbliche potenzialmente beneficiarie dei servizi del presente Lotto.	-
	Strumenti	Descrizione, oltre alle principali esperienze maturate in ambito PA, delle iniziative realizzate nel settore privato, quale ulteriore valore aggiunto derivante dalla possibilità di utilizzare competenze, metodologie e strumenti già sperimentati con successo in contesti che, seppur con differenti specificità, presentano un livello di complessità organizzativa e gestionale analogo a quello della PA	
C08	Best Practice	Adozione di efficaci soluzioni di erogazione ed affiancamento riguardanti le tre modalità previste dalla documentazione di gara, tutte ad alto valore aggiunto e di significativa replicabilità in altri contesti della PA.	Soluzioni metodologiche
	Strumenti	Utilizzo di specifici tool e soluzioni tecnologiche innovative per l’erogazione di corsi e-learning	
C08	Strumenti	Disponibilità di strumenti per la verifica dell’apprendimento e della customer satisfaction	Ampiezza delle funzionalità
		Sviluppo di oggetti formativi tramite Successive Approximation Model 1 (SAM1), modello consolidato e largamente riconosciuto a livello internazionale, considerato una best practice per la progettazione rapida di learning object	
C08	Strumenti	Disponibilità di un portfolio di prodotti in grado di garantire un’ampia gamma di funzionalità specifiche grazie all’utilizzo combinato di authoring tool fortemente consolidati come: Adobe Captivate®, Articulate Rise® e Articulate Storyline®, e tool più recenti quali Easy Generator®; per le presentazioni animate Canva®; per il video screencasting Camtasia®; per l’introduzione di logiche di gamification in aula Kahoot® e Menti.com®; per la data visualization Gapminder®; per l’utilizzo di flashcard Quizlet®; per la dinamica di instant feedback d’aula, Sli.do®; per la costruzione di timeline Time.graphics®	Ampiezza delle funzionalità

Criterio	Ambito	Descrizione	Riferimento
	Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo dello standard SCORM (Shareable Content Object Reference Mode) per la produzione di learning object in modalità rapid learning che facilita il riuso tra le diverse Amministrazioni. 	Varietà di formati accettati
		<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di contenuti a partire da materiali già esistenti nei formati più diffusi, siano essi testuali, presentazioni, immagini, video, audio ecc. con possibilità di personalizzazione dei learning object in termini di brand e layout. Copertura di un’ampia varietà di formati, sia specifici dell’approccio rapid learning, sia quali versioni semplificate “rapid” dei formati prodotti 	
	Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> Impiego di un approccio metodologico innovativo basato sul full digital e full mobile e sull’utilizzo di un mix di modelli relativi alle modalità di valutazione e assessment e formati digitali efficaci che assicurano piena aderenza al contesto ed adattabilità alle specifiche esigenze delle Amministrazioni. Realizzazione dei materiali digitali di assessment in formato HTML5, per garantire la massima compatibilità e responsività rispetto ai differenti device di fruizione. Confezionamento degli oggetti didattici secondo lo standard di packaging e tracciamento SCORM 1.2 	Modalità operative proposte per la somministrazione dei test e le soluzioni strumentali e tecnologiche offerte
C10	Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Messa a disposizione, indipendentemente dalla disponibilità di un Learning Management System (LMS), di una piattaforma di assessment dedicata moodle-based realizzata appositamente per l’erogazione e tracciamento delle prove compatibile con le specifiche SCORM da parte della Amministrazione e altamente personalizzabile nell’aspetto grafico e nelle possibilità di estrazione di report ad hoc sulla base delle esigenze delle varie Amministrazioni 	
	Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> Adozione del modello ADDIE – Analisi, Design, Development (sviluppo), Implementazione (somministrazione) e Evaluation (valutazione dei risultati) 	Razionali utilizzati per proporre all’Amministrazione una o più tipologie di soluzioni
C11	Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di un approccio metodologico innovativo e personalizzabile basato sull’impiego di un ampio panorama di modelli per la valutazione dell’Adozione quali: --> Modelli gerarchici degli obiettivi/risultati; --> Tecniche di valutazione delle competenze; --> Framework OKR – Objectives & Key Results, --> Modelli di analisi e valutazione delle competenze digitali, --> Metodo di Lazarsfeld per la formulazione degli indicatori e Altri modelli 	Approccio metodologico
	Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di un mix di strumenti e prove per la valutazione dell’Adozione altamente adattabili alle varie tipologie di PA e ai vari contesti organizzativi delle stesse 	Razionali di applicazione al contesto del servizio
		<ul style="list-style-type: none"> Impiego della Matrice di Implementazione per la definizione puntuale delle modalità e della periodicità di verifica 	Modalità e periodicità di verifica dell’adozione dei contenuti dell’affiancamento
	Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di un set dettagliato di indicatori per misurare le competenze attese sia in termini di comprensione ed applicazione della strategia digitale sia in termini di capacità di implementazione del modello di erogazione di servizi digitali 	Indicatori per la misurazione dell’adozione
C12	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di un framework metodologico basato sul ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) e fortemente contestualizzato alle specifiche esigenze delle Amministrazioni Individuazione di puntuali misure di efficacia dei processi di affiancamento, formazione e comunicazione Riduzione del rischio di inefficacia attraverso l’individuazione e adozione di azioni preventive mirate Definizione di specifiche azioni correttive e migliorative per ogni ambito di intervento 	La nostra proposta progettuale
	Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione degli indicatori di efficacia per ciascun ambito di intervento delle iniziative di affiancamento, formazione e comunicazione Definizione di 27 indicatori con il relativo dettaglio in termini di misure e valori soglia 	Individuazione delle azioni di miglioramento sia in termini di progettazione ed erogazione della formazione e dell’affiancamento sia in termini di modalità di comunicazione e diffusione del percorso di Digital Transformation dell’Amministrazione
	Best practice	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione di un sistema di archiviazione elettronica (database) trasversale alle diverse Amministrazioni per capitalizzare e patrimonializzare l’esperienza 	
	Risorse professionali	<ul style="list-style-type: none"> Impiego, a titolo gratuito, di figure aggiuntive con specifiche competenze e funzioni utili alla progettazione e realizzazione delle iniziative di affiancamento, formazione e comunicazione. 	
C13	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di approccio altamente personalizzabile in base alla tipologia di Amministrazione e alle modalità di erogazione che combina tre differenti metodologie: --> il modello a 4 livelli di Kirkpatrick --> il modello a 5 livelli di Kaufman --> il modello dei casi di successo di Brinkerhoff 	Approccio metodologico e come questo sarà personalizzato in funzione delle tipologie di Amministrazioni coinvolte e della tipologia di erogazione della formazione/affiancamento
	Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione dei razionali per misurare la soddisfazione degli utenti relativamente al materiale didattico prodotto e alla modalità ed efficacia dell’affiancamento applicabili alle tre principali tipologie di formazione/affiancamento previste dalla presente fornitura Definizione di un set articolato di indicatori chiave di misurazione della soddisfazione dei discenti 	Modalità operative e i razionali sottesi alla nostra proposta
C14	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di una soluzione metodologica per lo sviluppo di WBT (Web-Based Training) basata su un approccio PC/ Mobile e Bitesized, dinamico e multimodale Utilizzo della tassonomia di Bloom per individuare i criteri di scelta tra format e tipologia di obiettivo didattico 	Soluzioni metodologiche

Criterio	Ambito	Descrizione	Riferimento
	Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di un learning mix basato sul principio delle multimodalità e caratterizzato dalla combinazione di elementi quali: → sezione intro “Il Caso” che utilizza un esempio o un fatto di cronaca per creare immediata confidenza con la materia e innescare curiosità; → utilizzo di interazioni gamificate con inserimento di Engagement Flashcard che anticipano un contenuto o forniscono al learner una nozione in più, magari una curiosità sulla scia del “Lo sapevi che...?”; → approfondimento progressivo, dalle nozioni più teoriche alle applicazioni pratiche relative al contesto lavorativo del learner, per rendere il contenuto meno teorico e quindi più interessante; → verifica intermedia dell'apprendimento con due possibili finalità: a) ricordare un'informazione presentata, b) riflettere sulla base di informazioni acquisite; → test finale di valutazione apprendimento al cui completamento è possibile scaricare e conservare sul proprio desktop una infografica di sintesi dei contenuti del corso 	Mix di elementi componenti il percorso formativo (ad es. la presenza di unità didattiche comprensive di una parte illustrativa, di simulazione, esercitazione e test di auto-valutazione);
	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Impiego di un approccio metodologico basato sui sei principi di Mayer e focalizzato sulla user experience e sullo studio del layout grafico Adozione dei criteri di digital learnability per la progettazione grafica 	Mix di elementi relativi all'aspetto multimediale con particolare riferimento alle soluzioni che prevedano l'utilizzo della grafica per stimolare l'attenzione dell'utente
	Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> Definizione per tutti gli asset multimediali (testo, audio, animazioni, interazioni, iconografia, immagini, stile grafico adottato) degli elementi critici da misurare per la creazione e concezione delle diverse componenti multimediali 	
	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Impiego di un approccio metodologico, coerente con la metodologia indicata nell'Allegato A del Decreto Ministeriale 8 luglio 2005, che integra tutti gli standard di accessibilità (W3C – WAI (Web Accessibility Initiative); ISO 9241 (Ergonomic requirements for office work with visual display terminal); ETSI EG 202 116 v. 1.2.2 (2009-03); Linee Guida IMS; Universal Design for Learning; Legge Stanca (Legge 09/01/2004, n. 4)) per assicurare, nel rispetto della normativa vigente, un elevato grado di personalizzazione rispetto alle diverse tipologie di disabilità: visive, uditive, DSA, motorie, pluridisabilità. 	Le soluzioni metodologiche che il Concorrente si impegna ad adottare per la produzione delle specifiche tipologie di wbt in accordo con i requisiti di accessibilità
C15	Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di almeno due possibili canali di accesso diversi per tipologia di strumento utilizzato per la progettazione e realizzazione delle iniziative di formazione e affiancamento. 	Utilizzo di molteplici canali per veicolare contenuti formativi
	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di un approccio multimodale per la produzione di contenuti basato sull'integrazione di diversi formati digitali in un percorso integrato, mantenendo però una dimensione “granulare” (bite-sized) per ciascun formato utilizzato Utilizzo degli Standard SCROM e XAPI per la creazione e distribuzione dei contenuti. 	Ulteriori modalità per la produzione di contenuti
	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di un modello di apprendimento sociale e di comunità ispirato al framework teorico del Knowledge Building Community. 	Utilizzo di strumenti di community
	Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Messa a disposizione, senza oneri aggiuntivi, di un ambiente Moodle dedicato a supporto della comunicazione formativa 	

Documentazione coperta da riservatezza

L'Offerta Tecnica, di cui si richiede la totale segretezza, costituisce un “prodotto” che è frutto delle scelte, degli studi e dell'esperienza professionale delle società del RTI, prodotto la cui utilità verrebbe definitivamente compromessa qualora fosse consentita l'estrazione della copia, o anche la sola visione, degli elaborati.

L'opposizione all'ostensione è motivata in ragione del presupposto che l'Offerta Tecnica contiene informazioni di carattere estremamente riservato, riguardanti il know-how e, in particolare, le metodologie e gli strumenti che caratterizzano i servizi offerti dal RTI, nonché le strategie tecniche e commerciali seguite dalle Società. Informazioni che, ove rese note alle società concorrenti, nuocerebbero gravemente agli interessi commerciali e imprenditoriali del RTI, con conseguente inevitabile pregiudizio di ogni futuro leale confronto concorrenziale.

Per i motivi sopra esposti, pertanto, si chiede a codesta Amministrazione di non consentire l'accesso, sia con riferimento alla visione sia all'estrazione di copia, degli atti e parti di atti di cui sopra, per ragioni inerenti alla tutela dei diritti di privativa commerciale di titolarità del RTI. Devono ritenersi sottratti all'accesso e non disponibili i dati personali (nominativi e generalità) eventualmente del personale del gruppo di lavoro per motivi di tutela del diritto di privacy e i nominativi dei clienti eventualmente citati per motivi di tutela dei diritti di privativa commerciale.

PricewaterhouseCoopers Public Sector S.r.l.

Almaviva – The Italian Innovation Company S.p.A.

OpenKnowledge S.r.l.

Altaformazione S.r.l.

Talent Garden Milano S.r.l.

Giancarlo Senatore – Mario Papini

Piero Rossini

Carlo Maria Capè

Vittorio Zingales

Davide Dattoli

Offerta economica relativa a:	
Numero Gara	2464517
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	3 (Gestione della Transizione al Digitale, lotto Nord)

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	PRICEWATERHOUSECOOPERS PUBLIC SECTOR (mandataria) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	11088550964
Codice Fiscale Impresa	11088550964
Provincia sede registro imprese	MI
Numero iscrizione registro imprese	MI 2579632
Codice Ditta INAIL	20521450 cc 52
n. P.A.T.	95768199 cc 28 - 95768500 cc 31
Matricola aziendale INPS	4989063256
CCNL applicato	Terziario - Industria

Settore	Consulenza
Indirizzo sede legale	VIA MONTE ROSA N. 91 - MILANO (MI)
Telefono	06570832136
Fax	06570832536
PEC Registro Imprese	publicsector@pec-pwc.it
Ragione Sociale	ALMAVIVA - THE ITALIAN INNOVATION COMPANY S.P.A. (mandante) Società per Azioni
Partita IVA	08450891000
Codice Fiscale Impresa	08450891000
Provincia sede registro imprese	RM
Numero iscrizione registro imprese	08450891000
Codice Ditta INAIL	14143831
n. P.A.T.	92251495/18 - 020520624/97 - 92631330/36 - 91784932/98 - 020914283/58 - 20969526/53 - 92772483/20 - 21270646/68 - 21270645/11 - 21271086/36
Matricola aziendale INPS	7051122457 - 7051122255 - 7052668664 - 7058273176 - 7058882329
CCNL applicato	METALMECCANICI
Settore	INDUSTRIA
Indirizzo sede legale	VIA DI CASAL BOCCONE 188/190 - ROMA (RM)
Telefono	0639931
Fax	0639935266
PEC Registro Imprese	ALMAVIVA@PEC.ALMAVIVA.IT
Ragione Sociale	ALTAFORMAZIONE (mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	03268480963
Codice Fiscale Impresa	04979310820
Provincia sede registro imprese	MI
Numero iscrizione registro imprese	04979310820
Codice Ditta INAIL	013192291
n. P.A.T.	090371719
Matricola aziendale INPS	4965567424
CCNL applicato	GRAFICA EDITORIALE - INDUSTRIA
Settore	DIGITAL LEARNING
Indirizzo sede legale	VIA LORENZO MASCHERONI, 14 - MILANO (MI)
Telefono	0284142280
Fax	0284142283

PEC Registro Imprese	ALTAFORMAZIONE.SRL@LEGALMAIL.IT
Ragione Sociale	OPENKNOWLEDGE SRL (mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	07900400966
Codice Fiscale Impresa	07900400966
Provincia sede registro imprese	MI
Numero iscrizione registro imprese	07900400966
Codice Ditta INAIL	019096338
n. P.A.T.	21542699/83
Matricola aziendale INPS	4978154860/03
CCNL applicato	COMMERCIO
Settore	TERZIARIO
Indirizzo sede legale	VIA OLONA N. 2 - MILANO (MI)
Telefono	0258107211
Fax	0258107211
PEC Registro Imprese	ELEONORA.PERSICO@OPEN- KNOWLEDGE.IT
Ragione Sociale	TALENT GARDEN MILANO SRL (mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	03249821202
Codice Fiscale Impresa	03249821202
Provincia sede registro imprese	MI
Numero iscrizione registro imprese	03249821202
Codice Ditta INAIL	20789589
n. P.A.T.	20789589
Matricola aziendale INPS	4979130122
CCNL applicato	Commercio
Settore	Terziario
Indirizzo sede legale	VIA MERANO, 16 - MILANO (MI)
Telefono	3334604256
Fax	3334604256
PEC Registro Imprese	GABRIELE.GROSSO@TALENTGARDEN.ORG
Offerta sottoscritta da	SENATORE GIANCARLO, PAPINI MARIO, CAPÈ CARLO MARIA, ZINGALES VITTORIO, DATTOLI DAVIDE, ROSSINI PIERO

Scheda di Offerta	
Descrizione	Digital trasformation - Offerta per il lotto 3
Offerta Economica	
Parametro Richiesto	Valore Offerto
L3.S1 - Progettazione della transizione digitale - Tariffa media giornaliera offerta (€/GP)	290
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 1 – affiancamento in aula - Prima erogazione - Prezzo unitario offerto (€)	2475
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 1 – affiancamento in aula - Successive sessioni - Prezzo unitario offerto (€)	1350
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 2 – affiancamento in modalità ibrida (aula ed elearning) - Prima erogazione - Prezzo unitario offerto (€)	5500
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 2 – affiancamento in modalità ibrida (aula ed elearning) - Successive sessioni - Prezzo unitario offerto (€)	1350
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 3 – affiancamento elearning - Prima erogazione - Prezzo unitario offerto (€)	4500
L3.S2 - Affiancamento alla transizione digitale - Tipo 3 – affiancamento elearning - Successive sessioni - Prezzo unitario offerto (€)	1225

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**

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 STRATEGICO 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 2019¹, 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 SaaS³.

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 rilevanza⁴ 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 STRATEGICO 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 -



consip



DIPARTIMENTO
PER LA TRASFORMAZIONE
DIGITALE



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

Piano Strategico ICT

Governance delle Gare Strategiche

Disposizioni per la governance

Categorizzazione, Indicatori di digitalizzazione



consip



DIPARTIMENTO
PER LA TRASFORMAZIONE
DIGITALE



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

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



consip



DIPARTIMENTO
PER LA TRASFORMAZIONE
DIGITALE



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

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 <i>alta rilevanza</i>	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 2019¹ 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 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 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 SaaS³.

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 contratti 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	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi al cittadino • Servizi a imprese e professionisti • Servizi interni alla propria PA • Servizi verso altre PA
Dati	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi • Dati • Piattaforme • Infrastrutture • Interoperabilità • Sicurezza Informatica
Public Cloud IaaS e PaaS	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi • Infrastrutture • Dati
Servizi applicativi in ottica cloud	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi • Piattaforme • Interoperabilità
Data Management	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none">• Servizi al cittadino• Servizi a imprese e professionisti• Servizi interni alla propria PA• Servizi verso altre PA
Dati	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Sanità digitale (FSE e CUP)• Identità Digitale;• Pagamenti digitali;• App IO;• ANPR;• NoiPA;• INAD;• Musei;• Siope+
Infrastrutture	<ul style="list-style-type: none">• Data Center e Cloud• Connettività
Interoperabilità	<ul style="list-style-type: none">• Agricoltura, pesca, silvicoltura e prodotti alimentari• Economia e finanze• Istruzione, cultura e sport• Energia• Ambiente



Ambito I (layer)	Ambito II livello
	<ul style="list-style-type: none"> • Governo e Settore pubblico • Salute • Tematiche internazionali • Giustizia e sicurezza pubblica • Regioni e città • Popolazione e società • Scienza e tecnologia • Trasporti
Sicurezza informatica	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> Servizi 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi al cittadino Servizi a imprese e professionisti Servizi interni alla propria PA Servizi verso altre PA
	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrutture 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> Dati 	<ul style="list-style-type: none"> Data Center e Cloud Connettività
Servizi applicativi in ottica cloud	<ul style="list-style-type: none"> Servizi 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi al cittadino Servizi a imprese e professionisti Servizi interni alla propria PA Servizi verso altre PA
	<ul style="list-style-type: none"> Piattaforme 	<ul style="list-style-type: none"> Sanità digitale (FSE e CUP) Identità Digitale Pagamenti digitali App IO ANPR NoiPA INAD Musei

		<ul style="list-style-type: none">• Siope+
	<ul style="list-style-type: none">• Interoperabilità	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Dati	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none"> • Lotto 1: Contratti Esecutivi di importo > € 450.000,00 i.e. • Lotto 2: Contratti Esecutivi di importo > € 400.000,00 i.e. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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		<ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>cloud</i>		<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 Sicurezza⁶ 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 per tutti gli indicatori generali di digitalizzazione:

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	<p>Il riferimento è al servizio digitale erogato dall'Amministrazione verso la sua utenza.</p> <p>L'indicatore misura la <u>variazione della spesa</u>, sostenuta dall'Amministrazione e intesa come costo stimato per l'erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato all'utenza.</p> <p>La variazione è espressa in % e prende in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il costo attuale sostenuto dall'Amministrazione per l'erogazione di una unità di servizio digitale, <u>calcolato prima dell'avvio delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza</u>⁷ • Il costo aggiornato sostenuto dall'Amministrazione per l'erogazione di una unità di servizio digitale, <u>calcolato a valle del completamento delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza</u>. <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento⁸, in termini di stima della riduzione del costo per l'erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato; • Valore <i>ex post</i>, al completamento dell'intervento⁹, 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	<p>Il riferimento è al servizio digitale erogato dall'Amministrazione verso la sua utenza.</p> <p>L'indicatore misura la <u>variazione del tempo di erogazione del servizio digitale</u> 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.</p> <p>La variazione è espressa in % e prende in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, <u>calcolato prima dell'avvio delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza¹⁰</u> • 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, <u>calcolato a valle del completamento delle attività del Contratto Esecutivo di pertinenza¹¹</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento¹², in termini di stima della riduzione del tempo di erogazione del servizio digitale, per unità di servizio digitale erogato; • Valore <i>ex post</i>, al completamento dell'intervento¹³, 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento¹⁴, 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 <i>ex post</i>, al completamento dell'intervento¹⁵, 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento¹⁹, in termini di indicazione degli obiettivi CAD che l'amministrazione intende raggiungere con le attività previste in Contratto Esecutivo; • Valore <i>ex post</i> rispetto all'intervento²⁰, 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento²², in termini di indicazione delle infrastrutture immateriali che l'Amministrazione intende integrare con le attività previste in Contratto Esecutivo; • Valore <i>ex post</i> rispetto all'intervento²³, 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.	<ul style="list-style-type: none"> Valore <i>ex ante</i> rispetto all'intervento²⁵, in termini di indicazione delle Basi Dati di interesse nazionale che l'Amministrazione intende integrare con le attività previste in Contratto Esecutivo; Valore <i>ex post</i> rispetto all'intervento²⁶, 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	<ul style="list-style-type: none"> Valore <i>ex ante</i>: elencazione dei processi e delle Amministrazioni di riferimento del riuso dei processi che l'Amministrazione intende riusare nel Contratto Esecutivo; Valore <i>ex post</i>: elencazione dei processi effettivamente riutati 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	<ul style="list-style-type: none"> Valore <i>ex ante</i>: elencazione delle soluzioni tecniche e delle Amministrazioni di riferimento che l'Amministrazione intende riusare nel Contratto Esecutivo; Valore <i>ex post</i>: 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	<ul style="list-style-type: none"> Valore <i>ex ante</i>: elencazione delle Amministrazioni coinvolte nella realizzazione del progetto in coworking con le quali l'Amministrazione collaborerà utilizzando le risorse del Contratto Esecutivo; Valore <i>ex ante</i>: 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	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità piano economico-finanziario (collegato all'implementazione della strategia)
	DTL1S1.2	<ul style="list-style-type: none"> • numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili
	DTL1S1.2	<ul style="list-style-type: none"> • numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia
L1.S2 Disegno del Piano Strategico ICT	DTL1S2.1	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità piano economico-finanziario (collegato all'implementazione del Piano Strategico ICT)
	DTL1S2.2	<ul style="list-style-type: none"> • numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili
	DTL1S2.3	<ul style="list-style-type: none"> • numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia
	DTL1S2.4	<ul style="list-style-type: none"> • efficientamento atteso della spesa ICT
L1.S3 ²⁸ Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione	DTL1S3.1	<ul style="list-style-type: none"> • % servizi digitali mappati rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione
	DTL1S3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di nuovi servizi digitali mappati rispetto al totale dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione
L2.S1	DTL2S1.1	<ul style="list-style-type: none"> • % 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	<ul style="list-style-type: none"> % 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	<ul style="list-style-type: none"> numero di processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo
	DTL2S2.2	<ul style="list-style-type: none"> numero di processi digitali reingegnerizzati
	DTL2S2.3	<ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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> <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> % di utenti formati sul totale utenti previsti
	DTL3S2.2 DTL4S2.2 DTL5S2.2	<ul style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> • Categoria Compute; • Categoria Storage; • Categoria Network; • Categoria Security; • Categoria Monitoring. 	PCL1I.1	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di RAM disponibile su data center
	PCL1I.2	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di CPU disponibile su data center
	PCL1I.3	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di Storage disponibile su data center
	PCL1I.4	<ul style="list-style-type: none"> • Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi cloud qualificati acquistati
LOTTO 1 SERVIZI PAAS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Categoria Containers; ○ Categoria Database; ○ Categoria Developer Tools; ○ Categoria Application Platform. 	PCL1P.1	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di RAM disponibile su data center
	PCL1P.2	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di CPU disponibile su data center
	PCL1P.3	<ul style="list-style-type: none"> • Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di Storage disponibile su data center
	PCL1P.4	<ul style="list-style-type: none"> • Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi cloud qualificati acquistati
LOTTE 2-6 <ul style="list-style-type: none"> • ASSESSMENT (S1) • STRATEGIA DI MIGRAZIONE (S2) • CHECK DEI RISULTATI (S5) 	PCL2.1 PCL3.1 PCL4.1 PCL5.1 PCL6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi digitali esistenti erogati in modalità on-premise oggetto di assessment
	PCL2.2 PCL3.2 PCL4.2 PCL5.2 PCL6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi migrati in cloud



Lotto/Servizio	ID	Indicatori
	PCL2.3 PCL3.3 PCL4.3 PCL5.3 PCL6.3	<ul style="list-style-type: none"> Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ % di servizi migrati in cloud rispetto a quelli esistenti e oggetto di assessment.
LOTTE 7-11 SERVIZI DI SOLUTION DESIGN E ARCHITECTURE <ul style="list-style-type: none"> Disegno dei workload (M1.1) Implementazione migrazione (M1.2) Trasferimento Dati (M2.2) 	PCL7.1 PCL8.1 PCL9.1 PCL10.1 PCL11.1	<ul style="list-style-type: none"> Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-host
	PCL7.2 PCL8.2 PCL9.2 PCL10.2 PCL11.2	<ul style="list-style-type: none"> Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-platform
	PCL7.3 PCL8.3 PCL9.3 PCL10.3 PCL11.3	<ul style="list-style-type: none"> Layer SERVIZI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero di servizi esistenti migrabili in cloud mediante re-purchase
	PCL7.4 PCL8.4 PCL9.4 PCL10.4 PCL11.4	<ul style="list-style-type: none"> Layer INFRASTRUTTURE: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riduzione % di RAM/CPU/Storage disponibile post-migrazione mediante re-purchase
	PCL7.5 PCL8.5 PCL9.5 PCL10.5 PCL11.5	<ul style="list-style-type: none"> Layer DATI: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. Riutilizzabilità – 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	<ul style="list-style-type: none"> Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMDWBI.2	<ul style="list-style-type: none"> Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMDWBI.3	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMDWBI.4	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMDWBI.5	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMDWBI.6	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMBDA.2	<ul style="list-style-type: none"> Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMBDA.3	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMBDA.4	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMBDA.5	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMBDA.6	<ul style="list-style-type: none"> 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 metadattazione di dati a livello 3A.OD.3 - Produzione di dati di livello 4 e 5 LA.OD.4 - Pubblicazione dataset	DMOD.1	<ul style="list-style-type: none"> Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMOD.2	<ul style="list-style-type: none"> Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMOD.3	<ul style="list-style-type: none"> Open Data: n° dataset pubblicati



Servizio	ID	Indicatori
LA.OD.5 - Aggiornamento e conservazione dataset	DMOD.4	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND
	DMOD.5	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale
	DMOD.6	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMOD.7	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive
	DMAIML.2	<ul style="list-style-type: none"> Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili
	DMAIML.3	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it
	DMAIML.4	<ul style="list-style-type: none"> 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 Sicurezza²⁹ 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	<i>N1: numero di controlli relativi alla specifica classe ABSC soddisfatti attraverso l'intervento</i> <i>NT: numero totale di controlli relativi alla specifica classe previsti dalle misure minime di sicurezza AGID</i>		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$Ip = (N_1 - N_0) / N_T$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	<i>N0: numero di controlli relativi alla specifica classe soddisfatti prima dell'intervento;</i>		
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)



consip



DIPARTIMENTO
PER LA TRASFORMAZIONE
DIGITALE



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

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	<ul style="list-style-type: none"> Numero di modelli standard di sviluppo web disponibili tramite Designers Italia che l'Amministrazione intende adottare
		SAC.1b	<ul style="list-style-type: none"> Numero di processi operativi/procedure re-ingegnerizzati in ottica di semplificazione mediante la transizione al digitale
		SAC.1c	<ul style="list-style-type: none"> Numero di servizi migrati da analogico a digitale
SAC.2	2. Miglioramento dell'esperienza del cittadino/impresa dei sistemi applicativi realizzati/modificati	SAC.2a	<ul style="list-style-type: none"> Numero di servizi digitali monitorati tramite Web Analytics Italia (solo per servizi di gestione)
		SAC.2b	<ul style="list-style-type: none"> Numero di modelli standard di sviluppo web disponibili tramite Designers Italia che si prevede di adottare
		SAC.2c	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Numero di software open source presente su Developers Italia riutilizzato
		SAC.3b	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Numero di API registrate nel Catalogo
		SAC.4b	<ul style="list-style-type: none"> Numero di API fruite tramite il Catalogo
		SAC.4c	<ul style="list-style-type: none"> Numero di servizi digitali per l'interazione erogati dalle PAC ad altre amministrazioni
		SAC.4d	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Numero di servizi digitali esistenti on-premise migrati verso servizi cloud qualificati;
		SAC.5b	<ul style="list-style-type: none"> 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°	<ul style="list-style-type: none"> numero di documenti digitalizzati confluiti nel FSE (referti di medicina di laboratorio e ricette)
		SAC.7b	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di prenotazioni effettuate online rispetto al totale
		SAC.7c	<ul style="list-style-type: none"> Numero di servizi offerti da NoiPA utilizzati
		SAC.7d	<ul style="list-style-type: none"> numero di autenticazioni fatte con SPID e CIE ai servizi online della PA
		SAC.7e	<ul style="list-style-type: none"> numero di servizi digitali accessibili tramite SPID e CIE
		SAC.7f	<ul style="list-style-type: none"> numero di servizi digitali integrati con PagoPA
		SAC.7g	<ul style="list-style-type: none"> numero di servizi digitali integrati con l'App IO



IDI	Indicatore di I livello	IDII	Indicatore di II livello
		SAC.7h	<ul style="list-style-type: none"> numero di servizi digitali integrati con l'INAD
		SAC.7i	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset che adottano un'unica licenza aperta identificata a livello nazionale
		DMDWBI.1b	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">numero di altre PP.AA. coinvolte
DMOD.3	Open Data: n° dataset pubblicati	DMOD.3a	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset aperti di tipo dinamico in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2019/1024
		DMOD.3b	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset resi disponibili attraverso i servizi di dati territoriali di cui alla Direttiva 2007/2/EC (INSPIRE)
		DMOD.3c	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset con metadati di qualità conformi agli standard di riferimento europei e dei cataloghi nazionali
		DMOD.3d	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset aperti conformi ad un sottoinsieme di caratteristiche di qualità derivate dallo standard ISO/IEC 25012
		DMOD.3e	<ul style="list-style-type: none">numero di dataset che adottano un'unica licenza aperta identificata a livello nazionale

Tabella 16 - Indicatori specifici II Data Management

- Fine del documento -

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

**ALLEGATO 15 al Capitolato d'Oneri
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, li ____ ____

CONSIP S.p.A.

IL FORNITORE
