

**ACCORDO QUADRO PER L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI PMO PER DATA MANAGEMENT PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**  
**– LOTTO 4**



## ACCORDO QUADRO PER L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI PMO - LOTTO 4

### 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, Ing. Cristiano Cannarsa, domiciliato per la carica presso la sede sociale, giusta poteri allo stesso conferiti dalla deliberazione di aggiudicazione del Consiglio di Amministrazione del 8/09/2021 (nel seguito per brevità anche “**Consip**”)

### E

**Intellera Consulting S.r.l.** sede legale in Milano (MI) 20145, Piazza Tre Torri n.2, capitale sociale € 1.500.000,00 (unmilione cinquecentomila/00) i.v. iscritta al Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi al n. 11088550964, P. IVA 11088550964, domiciliata ai fini del presente atto in Milano (MI) 20145, Piazza Tre Torri n.2, in persona del suo Amministratore Delegato e legale rappresentante Dott. Giancarlo Senatore, nella sua qualità di impresa mandataria capogruppo del Raggruppamento Temporaneo oltre alla stessa la mandante **EasyGov Solutions S.r.l.** con sede legale in Seregno (MB) Via Comina n. 39, capitale sociale Euro 10.000,00 (diecimila/00) i.v., iscritta al Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi al n. 03111770131, P. IVA 03111770131, domiciliata ai fini del presente atto in Seregno (MB), Via Comina n. 39, giusto mandato collettivo speciale con rappresentanza autenticato dal notaio in Milano, il 19 gennaio 2022, Dott. Filippo Zabban repertorio n. 74264;  
(nel seguito per brevità congiuntamente anche “**Fornitore**” o “**Impresa**”)

### 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 Stazioni Appaltanti, 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 contraente, 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 che in esecuzione di quanto precede, Consip, in qualità di stazione appaltante e centrale di committenza, ha indetto Bando di gara pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 15 del 07/02/2020 e nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n. S-25 del 05/02/2020, una procedura aperta per la stipula di:
- un Accordo Quadro ex art. 54, comma 4, lett. b), per ciascuno dei seguenti lotti aventi ad oggetto servizi applicativi (plurifornitore)
    - Lotto 1: Servizi applicativi di Data Management per le PAC
    - Lotto 2: Servizi applicativi di Data Management per le PAL Nord
    - Lotto 3: Servizi applicativi di Data Management per le PAL Centro/Sud
  - un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, per ciascuno dei seguenti lotti ad oggetto servizi di PMO (monofornitore):
    - Lotto 4: Servizi professionali di supporto al PMO per le PAC
    - Lotto 5: Servizi professionali di supporto al PMO per le PAL Nord
    - Lotto 6: Servizi professionali di supporto al PMO per le PAL Centro/Sud
- h)** il Fornitore che sottoscrive il presente Accordo Quadro è risultato aggiudicatario della predetta procedura aperta per il lotto 4 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 affidatario del singolo Contratto Esecutivo, 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 (Generale e Speciale), 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)** che 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, rilasciata dalla compagnia assicurativa Coface ed avente n 2342294 per un importo di Euro 300.000,00 = (trecentomila/00) a garanzia dell'adempimento delle obbligazioni contrattuali nascenti dall'Accordo Quadro, ii) la garanzia definitiva rilasciata alla Consip in favore delle Amministrazioni Contraenti, rilasciata dalla compagnia assicurativa Coface ed avente n 2342297 per un importo di Euro 1.814.886,74 = (unmilioneottocentoquattordicimilaottocentoottantasei/74) 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 o Amministrazione/i Contraente/i (di seguito Amministrazione)**: le stazioni appaltanti, nonché gli altri soggetti che - ai sensi della normativa vigente - sono legittimati ad utilizzare l'Accordo Quadro e che possono, dunque, affidare Contratti Esecutivi basati sul presente Accordo Quadro. **Si rinvia al Capitolo 3 del Capitolato Generale per l'individuazione del Lotto cui ciascuna Amministrazione può aderire;**
  - c) **Data di Attivazione**: la data a partire dalla quale le Amministrazioni Pubbliche possono utilizzare l'Accordo Quadro, ai sensi di quanto disposto nel successivo art. 4;
  - d) **Fornitore**: il singolo aggiudicatario (impresa, raggruppamento temporaneo o consorzio di imprese) della procedura aperta di cui in premessa, che, conseguentemente, sottoscrive l'Accordo Quadro impegnandosi a quanto nello stesso previsto e, in particolare, a perfezionare ed eseguire i singoli Contratti Esecutivi;
  - e) **Capitolato d'Oneri**: il documento Allegato "E" al presente atto che ha disciplinato la partecipazione alla procedura aperta di cui in premessa;
  - f) **Capitolato Tecnico Generale**: il documento che definisce il funzionamento e i requisiti comuni ai tutti i lotti oggetto della presente iniziativa, e contenente, altresì, le condizioni e le modalità per l'affidamento dei Contratti Esecutivi;
  - g) **Capitolato Tecnico Speciale**: il capitolato tecnico che integra il presente documento, relativo ai soli lotti aventi ad oggetto Servizi di PMO che disciplina i contenuti di dettaglio e i requisiti minimi dei Servizi di PMO, in termini di quantità, qualità e livelli di servizio;
  - h) **Contratto Esecutivo**: il Contratto avente ad oggetto Servizi di PMO che si perfeziona in seguito alla decorrenza del termine di 4 giorni lavorativi dall'invio al Fornitore del Contratto Esecutivo sottoscritto dall'Amministrazione;
  - i) **Piano dei fabbisogni o Ordinativo di fornitura**: il documento inviato dall'Amministrazione al Fornitore, al quale l'Amministrazione medesima affida il singolo Contratto Esecutivo nel quale dovranno essere riportate, tra l'altro, le specifiche esigenze dell'Amministrazione, come meglio indicato nel Capitolato Tecnico Generale;
  - j) **Piano Operativo**: il documento, inviato dal Fornitore all'Amministrazione, contenente la traduzione operativa dei fabbisogni espressi dall'Amministrazione con le modalità indicate nel Capitolato Tecnico Generale;
  - k) **Giorno lavorativo**: da lunedì a venerdì, esclusi sabato e festivi;
  - l) **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, Capitolato Tecnico Speciale relativo ai Lotti PMO, e le relative 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" chiarimenti resi in fase di gara; l'Allegato "G" (Flusso dati per le Commissioni a carico del Fornitore), l'Allegato "H" (Patto di integrità), l'Allegato "I" (Schema di Contratto Esecutivo); l'Allegato "L" (Nomina a Responsabile del trattamento dei dati).

Si precisa che gli Allegati "D", "E", "F", "G", "I", "L" ancorché parte integrante non sono materialmente allegati al presente contratto, ma sono visibili al portale [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) nella sezione Acquista > Accordi Quadro > Servizi Applicativi in Ottica Cloud > Lotto 4 > Documentazione di Iniziativa e sul portale del fornitore.

3. Il presente Accordo Quadro è regolato:
  - a) dal contenuto dell'Accordo Quadro e dei suoi Allegati che costituiscono la manifestazione integrale di tutti gli accordi intervenuti con il Fornitore relativamente alle attività e prestazioni contrattuali che costituiscono parte integrante e sostanziale dell'Accordo Quadro;
  - b) dalle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i., nonché dalle relative prassi e disposizioni attuative;
  - c) 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;
  - d) 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;
  - e) dalle norme in materia di Contabilità pubblica;
  - f) dal codice civile e dalle altre disposizioni normative in vigore in materia di contratti di diritto privato;
  - g) dal Codice Etico e dal Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza della Consip, consultabili sul sito internet della stessa Consip;
  - h) dal patto di integrità.
4. I singoli Contratti Esecutivi saranno regolati dalle disposizioni in essi previste e dalle disposizioni previste nel Capitolato Tecnico Generale, dall'Accordo Quadro, 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.

### ARTICOLO 3 - OGGETTO DELL'ACCORDO QUADRO

1. Nell'Ordine di Fornitura, le Amministrazioni Contraenti saranno tenute ad indicare l'avvenuta registrazione o meno alla "*Piattaforma dei crediti commerciali*" di cui ai Decreti Ministeriali 22/05/2012 e 25/06/2012 e s.m.i. in conformità a quanto previsto dai Decreti stessi. Le Amministrazioni Contraenti obbligate alla registrazione alla "*Piattaforma dei*



*crediti commerciali*” di cui ai Decreti Ministeriali 22/05/2012 e 25/06/2012 e s.m.i. dovranno pertanto prima dell’emissione dell’Ordine essere in regola con gli obblighi di registrazione. Gli Ordini sprovvisti dell’indicazione relativa all’avvenuta registrazione di cui sopra saranno ritenuti incompleti ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dal successivo art. 6.

2. 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 delle prestazioni dei singoli Contratti Esecutivi aventi ad oggetto Servizi di PMO alle condizioni tutte espressamente stabilite nel presente atto e relativi Allegati.
3. Il valore indicativo stimato dell’Accordo Quadro, rappresentativo della sommatoria dell’importo massimo presunto dei Contratti Esecutivi che verranno affidati in virtù dell’Accordo Quadro medesimo, è il seguente:

- Lotto 4: € 5.112.357,00, IVA esclusa

Qualora, anteriormente alla scadenza del termine di durata dell’Accordo Quadro, anche eventualmente prorogata, il valore relativo ad uno o più Ordini e/o Richieste di Offerta effettuati da una Stazione appaltante raggiunga il valore stimato dell’Accordo Quadro medesimo oppure lo ecceda (comunque fino a una soglia massima del 20%), Consip considererà quest’ultimo come giunto a scadenza e di conseguenza le Amministrazioni non potranno avviare ulteriori Ordine o Richieste di Offerta.

4. Il presente Accordo Quadro è concluso il Fornitore aggiudicatario della procedura aperta di cui in premessa, il quale con la sottoscrizione del presente atto si impegna a dare esecuzione ai Contratti Esecutivi. In particolare, i Contratti Esecutivi si perfezionano con le modalità indicate al successivo art. 6 e saranno basati sulle condizioni stabilite nel presente Accordo Quadro e relativi allegati.

Il Fornitore dell’Accordo Quadro, inoltre, si impegna ad eseguire, in caso di affidamento dei Contratti Esecutivi, i Servizi di PMO descritti nel Capitolato Tecnico Speciale, secondo quanto ivi stabilito e nel rispetto delle condizioni di erogazione migliorative eventualmente offerte in sede di gara, nonché, in ogni caso nel rispetto di quanto stabilito nel Capitolato d’Oneri, nel Capitolato Tecnico (Generale e Speciale) e negli atti della documentazione di gara, ovvero, se migliorative, nell’Offerta Tecnica allegata.

5. L’affidamento dei Contratti Esecutivi da parte della singola Amministrazione in favore del Fornitore deve avvenire in ogni caso sulla base dei criteri indicati al paragrafo 4.4 del Capitolato Tecnico Generale.
6. Il Fornitore, pertanto, si impegna ad eseguire in caso di affidamento dei singoli Contratti Esecutivi, in ragione di quanto richiesto nel Piano dei Fabbisogni, le prestazioni meglio specificate nell’Accordo Quadro, nel Capitolato Tecnico e nell’Ordinativo di fornitura.

#### **ARTICOLO 4 - DURATA DELL’ACCORDO QUADRO E DEI CONTRATTI ESECUTIVI**

1. Il presente Accordo Quadro ha una durata di 18 mesi a decorrere dalla data di attivazione, ovvero la minore durata determinata dall’esaurimento del valore massimo stabilito nel precedente articolo.
2. La predetta durata dell’Accordo Quadro potrà essere prorogata fino ad un massimo di ulteriori n. 12 mesi, previa comunicazione scritta di Consip, da inviare al Fornitore 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 periodo entro il quale le Amministrazioni potranno affidare Contratti Esecutivi al Fornitore per l’approvvigionamento dei servizi oggetto dell’Accordo Quadro stesso.
4. Ciascun Contratto Esecutivo avrà una durata massima di 36 mesi decorrenti dalla data di stipula.
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 Esecutivo, 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 contraente, 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.

#### **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 Ordinativo di fornitura dovrà, fermi i prezzi unitari offerti in prima fase, fornire prodotti e/o 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**

1. Ciascun Contratto Esecutivo verrà affidato dalla singola Amministrazione nel rispetto e alle condizioni stabilite ai paragrafi 4.4 e relativi sottoparagrafi del Capitolato Tecnico 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 3 del Capitolato Tecnico generale ("Razionali per l'utilizzo dei lotti"). Ove il Fornitore ritenga di non poter dare seguito all'Ordinativo di fornitura, in quanto proveniente da un soggetto non legittimato sulla base di quanto sopra, dovrà, tempestivamente e comunque entro il termine stabilito al paragrafo 4.4.2 del Capitolato Tecnico Generale, informare l'Amministrazione e Consip, spiegando le ragioni del rifiuto.
3. All'esito della procedura di cui al paragrafo 4.4 del Capitolato Tecnico Generale, l'Amministrazione invierà a mezzo PEC al Fornitore il Piano Operativo approvato ed il Contratto Esecutivo sottoscritto.
4. Il Fornitore, a sua volta invierà, entro quattro giorni lavorativi, firmato per accettazione, il Contratto Esecutivo (conforme allo schema allegato sub "L" al presente documento), a mezzo PEC.
5. 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.
6. In assenza di comunicazioni ai sensi del precedente comma 5, il singolo Contratto Esecutivo si perfezionerà in ogni caso il quarto giorno lavorativo successivo alla trasmissione, da parte dell'Amministrazione, del Contratto Esecutivo dalla stessa sottoscritto. Spirato il predetto termine, nonché in caso di accettazione espressa, il Fornitore sarà pertanto tenuto a dare esecuzione completa alla fornitura richiesta.
7. Per effetto del perfezionamento del Contratto Esecutivo, il Fornitore sarà obbligato ad eseguire la fornitura richiesta, nell'ambito dell'oggetto contrattuale, restando inteso che in caso di mancata utilizzazione dell'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 le attività, effettuare le forniture e prestare i servizi solo a seguito del perfezionamento dei Contratti Esecutivi, con le modalità ed in conformità alle condizioni sopra indicate.
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. Qualora il Fornitore non abbia autorizzato Consip alla pubblicazione delle generalità e del codice fiscale del/i delegato/i ad operare sul conto/i corrente/i dedicato/i, il Fornitore medesimo sarà tenuto a comunicare, entro e non oltre due giorni dal perfezionamento del singolo Contratto Esecutivo i surrichiamati dati alle Amministrazioni



Contraenti.

10. 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 Contratto Esecutivo perfezionato.
11. Le Amministrazioni provvederanno, prima della sottoscrizione del singolo Contratto Esecutivo, 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.
12. Le Amministrazioni provvederanno, ove ritenuto necessario, alla nomina del Fornitore quale Responsabile o sub Responsabile del trattamento dei dati personali, eventualmente utilizzando l'Allegato Privacy, accluso al presente Accordo Quadro.
13. Le Amministrazioni procederanno 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 di svolgere controlli sull'esecuzione delle singole prestazioni.

#### **ARTICOLO 7 - MODIFICA DEL CONTRATTO ESECUTIVO DURANTE IL PERIODO DI EFFICACIA**

1. 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 contraente 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.
2. 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.
3. 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.
4. Così come chiarito dal **Comunicato Anac del 23 marzo 2021**, l'Amministrazione potrà imporre al fornitore affidatario dell'Appalto Specifico 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 **combinato disposto dei commi 1, lett. c) e 12 dell'art. 106, del Codice**. In tal caso, il Fornitore non può far valere il diritto alla risoluzione del contratto.
5. Per tutto quanto non espressamente previsto nel presente articolo, si applicano le disposizioni di cui all'art. 106 del D.Lgs. 50/2016.
6. 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 dell'importo massimo dell'Accordo Quadro.

#### **ARTICOLO 8 - 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 Generale e Speciale, negli Ordini di Fornitura, ivi inclusi i rispettivi Allegati, nei Contratti Esecutivi.
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 nei Contratti Esecutivi, 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 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.
6. 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.
7. Fermi gli ulteriori obblighi previsti nel Capitolato Tecnico (Generale e Speciale), il Fornitore si impegna espressamente a:
  - a) impiegare, a proprie cura e spese, tutte le strutture ed il personale necessario per l'esecuzione dei Contratti Esecutivi secondo quanto specificato nell'Accordo Quadro e nei rispettivi Allegati e negli atti di gara richiamati nelle premesse dell'Accordo quadro e negli stessi Contratti Esecutivi e relativi allegati;
  - b) rispettare, per quanto applicabili, le norme internazionali UNI EN ISO vigenti per la gestione e l'assicurazione della qualità delle proprie prestazioni;
  - c) predisporre tutti gli strumenti e i metodi, comprensivi della relativa documentazione, atti a consentire alla Consip e alle singole Amministrazioni, per quanto di propria competenza, di monitorare la conformità dei servizi e delle forniture alle norme previste nell'Accordo Quadro e nei Contratti Esecutivi;
  - d) predisporre tutti gli strumenti e i metodi, comprensivi della relativa documentazione, atti a garantire il rispetto dei livelli di servizio, ivi compresi quelli relativi alla sicurezza e riservatezza;
  - e) nell'adempimento delle proprie prestazioni ed obbligazioni, osservare tutte le indicazioni operative, di indirizzo e di controllo che a tale scopo saranno predisposte e comunicate dalle Amministrazioni o dalla Consip o dagli Organismi di coordinamento e controllo, per quanto di rispettiva ragione;
  - f) comunicare tempestivamente a Consip/ Organismi di coordinamento e controllo e alle Amministrazioni, per quanto di rispettiva competenza, le eventuali variazioni della propria struttura organizzativa coinvolta nell'esecuzione dell'Accordo Quadro e nei singoli Contratti Esecutivi, indicando analiticamente le variazioni intervenute ed i nominativi dei nuovi responsabili;
  - g) non opporre a Consip e alle Amministrazioni qualsivoglia eccezione, contestazione e pretesa relative alla prestazione dei servizi;
  - h) manlevare e tenere indenne Consip e le Amministrazioni da tutte le conseguenze derivanti dalla eventuale inosservanza delle norme e prescrizioni tecniche, di sicurezza, di igiene e sanitarie vigenti;



- 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 Contraente 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.
8. Con la stipula del presente atto il Fornitore si obbliga ad uniformarsi alle prescrizioni inerenti il "Portale della Fornitura", di cui al Capitolato Tecnico Generale.
9. Le attività necessarie per la predisposizione dei mezzi e per l'attivazione dei servizi oggetto dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi, 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 nel rispetto di quanto stabilito nel Capitolato Tecnico Generale e Speciale; 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.
10. Il Fornitore rinuncia 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.
11. Il Fornitore si impegna ad avvalersi di personale specializzato, in relazione alle diverse prestazioni contrattuali; detto personale potrà accedere agli uffici delle Amministrazioni nel rispetto di tutte le relative prescrizioni di accesso, fermo restando che sarà cura ed onere del Fornitore verificare preventivamente tali procedure.
12. Il Fornitore si obbliga a: (a) dare immediata comunicazione a Consip e alle singole Amministrazioni, di ogni circostanza che abbia influenza sull'esecuzione delle attività di cui all'Accordo Quadro e ai Contratti Esecutivi; (b) prestare i servizi nei luoghi che verranno indicati nei Contratti Esecutivi stessi.
13. Il Fornitore prende atto ed accetta che i servizi oggetto dell'Accordo Quadro dovranno essere prestati con continuità anche in caso di eventuali variazioni della consistenza e della dislocazione delle sedi e degli uffici delle Amministrazioni.
14. Nel rispetto della normativa vigente, i servizi oggetto dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi non sono affidati al Fornitore in via esclusiva, pertanto le Amministrazioni possono affidare le stesse forniture, attività e servizi anche a soggetti terzi, diversi dal medesimo Fornitore.
15. 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, delle forniture 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.
16. Il monitoraggio di tutte le attività relative all'Accordo Quadro è effettuato dalla Consip mediante l'uso di nuove tecnologie e soluzioni organizzative, anche attraverso strumenti di "Information Technology", adottate 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 potrà essere richiesto al Fornitore l'invio periodico di informazioni, secondo le modalità innanzi specificate, per via telematica riguardanti tra l'altro: le Amministrazioni Contraenti; gli Ordinativi di Fornitura ricevuti con indicazione della data di emissione e suddivisi per Amministrazione completi di: modalità e quantitativi di erogazione e consuntivazione dei servizi, deliverable di fornitura, indicatori di qualità, piani di lavoro, piani di qualità, altra documentazione di dettaglio.
17. La Consip si riserva il diritto di verificare in ogni momento l'esecuzione delle prestazioni contrattuali, ivi compreso l'andamento dei consumi della/e Amministrazione/i, e di richiedere al Fornitore, oltre a quanto indicato nell'allegato





sub “Flussi dati per il sistema di monitoraggio” al presente Accordo Quadro, l’elaborazione di report specifici, ivi inclusi quelli relativi alle penali eventualmente applicate dalle Amministrazioni contraenti 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. In particolare, con riferimento al report sulle penali, il Fornitore dovrà, preventivamente allo svincolo, inviare una dichiarazione resa ai sensi degli artt. 47 e 76 del d.P.R. n. 445/2000, contenente a titolo esemplificativo: numero identificativo dell’ordine, lotto di riferimento, data di ricezione da parte del Fornitore della comunicazione di applicazione della penale, importo della penale, motivazione e indicazione dell’articolo da cui sorge la sanzione. La suddetta dichiarazione dovrà essere inviata anche in assenza di applicazione di penali.

18. Si precisa che le attività di supervisione e controllo della corretta esecuzione del presente Accordo Quadro verranno svolte dagli organismi di coordinamento e controllo indicati nell’Appendice Governance al Capitolato Tecnico Generale.
19. Il Fornitore si obbliga a comunicare all’indirizzo P.E.C. [dprpaconsip@postacert.consip.it](mailto:dprpaconsip@postacert.consip.it) la data di cessazione degli effetti dell’ultimo contratto di fornitura stipulato, entro 15 giorni dall’evento, dichiarando contestualmente che non sussistono altri contratti di fornitura, a valere sull’Accordo Quadro, ancora vigenti e/o efficaci.

#### **ARTICOLO 9 - 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, il 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 alla Consip ogni modifica o il venir meno dei requisiti attestanti la capacità tecnica (certificazione ISO) richiesta ai fini della partecipazione, entro il termine perentorio di 15 (quindici) giorni lavorativi decorrenti dall’evento modificativo.

#### **ARTICOLO 10 - VERIFICA DI CONFORMITÀ**

1. Con riferimento al singolo Contratto Esecutivo, ciascuna Amministrazione Contraente procederà ad effettuare la verifica di conformità dei servizi oggetto di ciascun Contratto Esecutivo per la verifica della corretta esecuzione delle prestazioni contrattuali; tale verifica, che potrà essere eseguita anche a campione, verrà effettuata, su richiesta di ciascuna Amministrazione secondo le modalità e le specifiche stabilite nell’Accordo Quadro e nel Capitolato Tecnico Generale e Speciale.

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 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, nonché del Contratto Esecutivo; tutti gli oneri e le spese delle verifiche di conformità sono a carico del Fornitore.
3. Le Amministrazioni Contraenti e la Consip, per quanto di propria competenza, potranno effettuare unilaterali verifiche, anche in corso d’opera, per l’accertamento della conformità dei servizi resi.
4. Nel caso di esito positivo della verifica di conformità, la data del relativo verbale verrà considerata quale “Data di accettazione”. Si rinvia in ogni caso alle previsioni di cui al Capitolato Tecnico Speciale.
5. Nel caso di esito negativo della verifica di conformità e/o di esito negativo delle verifiche effettuate in corso d’opera, 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.

6. Conclusa positivamente la verifica di conformità, e comunque entro un termine non superiore a sette giorni dalla conclusione della stessa, l'Amministrazione Contraente rilascia il certificato di pagamento o altro documento equivalente ai fini dell'emissione della fattura da parte del Fornitore.
7. Su richiesta del Fornitore, il Responsabile del Procedimento dell'Amministrazione contraente 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 contraente, dell'avvenuta consegna della fornitura dei beni oggetto dell'Ordinativo di fornitura e della conseguente verifica di conformità della fornitura predetta, 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 11 - CORRISPETTIVI E FATTURAZIONE**

1. I corrispettivi dovuti al Fornitore dalle singole Amministrazioni Contraenti per le prestazioni oggetto di ciascun Contratto Esecutivo sono indicati nell'Offerta Economica, di cui all'Allegato "C" del presente Accordo Quadro e nel documento riepilogativo allegato sub "D" (Corrispettivi e tariffe).  
Tali corrispettivi si riferiscono ai servizi prestati a perfetta regola d'arte e nel pieno adempimento delle modalità e delle prescrizioni contrattuali.
2. 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.
3. 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.
4. Tali corrispettivi sono dovuti dalle Amministrazioni Contraenti al Fornitore a decorrere dalla "Data di accettazione", successivamente all'esito positivo della verifica di conformità della prestazione.
5. Ciascuna fattura dovrà contenere, oltre alle indicazioni che verranno fornite dall'Amministrazione, il riferimento all'Accordo Quadro, al singolo Ordinativo, 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.
6. 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 dal presente articolo>.
7. 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 Contraenti e previo accertamento della prestazione effettuate.
8. 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 Contraente riterrà di richiedere, nei limiti delle disposizioni normative vigenti.
9. Per le Amministrazioni Contraenti, 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 Contraente 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.

10. Ai fini del pagamento di corrispettivi di importo superiore ad euro 5.000,00, l'Amministrazione Contraente 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.
11. 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.
12. A decorrere dal 1 Febbraio 2020, per gli acquisti di beni, e dal 1 Gennaio 2021, per gli acquisti di servizi, 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, così come modificato dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze 27 dicembre 2019, 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.
13. Ciascuna fattura relativa agli acquisti, 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 NSO. 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. La mancanza dell'Ordine NSO non fa venir meno la validità della fattura regolarmente emessa dal Fornitore; conseguentemente, in caso di ritardato pagamento dovuto al tardivo invio dell'Ordine NSO, verranno riconosciuti al Fornitore gli interessi di cui al successivo comma 8, oltre quanto previsto dai successivi commi in merito alla possibilità di sospensione delle prestazioni contrattuali.
14. **Resta fermo quanto previsto per le Amministrazioni e gli Enti del Servizio Sanitario Nazionale al Capitolo 3 del Capitolato Tecnico Generale.**
15. Le Amministrazioni contraenti 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 svincolate 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.
16. I termini di pagamento delle predette fatture saranno definiti secondo le modalità di cui alla normativa vigente, e, in particolare, dell'art. 113 bis del Codice e del D.Lgs. n. 231/2002 s.m.i. I corrispettivi saranno accreditati, a spese dell'Amministrazione Contraente o del Fornitore ove sia previsto da norme di legge o regolamentari, su conti correnti di seguito indicati, intestati al Fornitore il quale dichiara che i predetti conti operano nel rispetto della Legge 13 agosto 2010, n. 136 e s.m.i.

Credit Agricole Italia SpA, Agenzia 2 di Bologna Via Vittoria, 2/A - 40133 Bologna, IBAN

IT32H0623002452000046871576:

BPER Banca SpA, Via della Moscova, 31a - 20121 Milano, IBAN: IT91Z0538701615000042206371;

Banca Sella SpA, Filiale Via Faruffini, 2 - 20149 Milano, IBAN IT 09J0326801600052692540540



Credito Emiliano SpA, Agenzia 4 di Milano C.so Sempione, 20 - 20154 Milano, IBAN IT 25R0303201603010000323475

17. Le generalità e il codice fiscale del/i soggetto/i delegato/i ad operare sul/sui predetto/i conto/i sono contenute in apposita e separata autorizzazione rilasciata alla Consip la quale ancorché non materialmente allegata, costituisce parte integrante e sostanziale dell'Accordo Quadro.
18. 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.
19. 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.
20. 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 Contraente, 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 Contraente. Ogni singola fattura dovrà contenere la descrizione di ciascuno dei servizi cui si riferisce.
21. Il R.T.I. avrà facoltà di scegliere se: i) il pagamento da parte delle Amministrazioni Contraenti 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 Contraenti 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>.
22. 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.
23. 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 Contraenti e dalla Consip, ciascuno per quanto di propria competenza.
24. 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 di fornitura, 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 Contraente di opporre al cessionario tutte le medesime eccezioni opponibili al Fornitore cedente. Le cessioni dei crediti devono essere stipulati mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata e devono essere notificate alla Amministrazione Contraente. 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 28.
25. 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.

26. 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 pari al 20% del valore del Contratto Esecutivo medesimo. 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 di fornitura in caso di sospensione.
27. 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 del presente AQ o in precedenti rapporti contrattuali, il Fornitore è legittimato a sospendere l'esecuzione del contratto di fornitura 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 attuativo in caso di sospensione.
28. 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 beni o 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/stanziamiento 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 attuativo in caso di sospensione.
29. Gli Organismi di diritto pubblico, di cui all'art. 3 comma 1, lett. d), del D.Lgs. n. 50/2016, nell'Ordinativo di fornitura, 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.
30. Alle Amministrazioni Contraenti che effettueranno il pagamento dell'importo indicato in fattura in un termine inferiore rispetto a quello indicato ai precedenti comma 7 e 14, verrà riconosciuto uno sconto pari allo 0,1%.
31. Lo sconto verrà riconosciuto, fatto salvo diverso accordo tra le parti, nella fattura relativa all'ultimo periodo contrattuale, previa verifica del Fornitore dei pagamenti effettuati in anticipo rispetto ai termini di cui ai comma predetti.
32. Alle Amministrazioni Contraenti che all'atto dell'invio dell'Ordinativo di fornitura si impegnano a corrispondere l'importo indicato in fattura mediante addebito SEPA Direct Debit (SDD) verrà riconosciuto uno sconto pari allo 0,1%.
33. Ove applicabile in funzione della tipologia di prestazioni, ai sensi dell'art. 35, comma 18, del Codice, così come novellato dal D.L. 32/2019, il fornitore può ricevere, entro 15 giorni dall'effettivo inizio della/e prestazione/i contrattuali un'anticipazione del prezzo di ciascun Contratto Esecutivo pari al 20 per cento del valore del Contratto Esecutivo stesso. L'erogazione dell'anticipazione è subordinata alla costituzione di una garanzia fideiussoria bancaria o assicurativa in favore dell'Amministrazione beneficiaria della prestazione, rilasciata dai soggetti indicati all'art. 35, comma 18, del Codice, di importo pari all'anticipazione, maggiorato del tasso di interesse legale applicato al periodo necessario al recupero dell'anticipazione stessa secondo il cronoprogramma (o altro documento equivalente tipo SLA) della prestazione che sarà indicato nel Piano dei Fabbisogni.



32. L'importo della garanzia viene gradualmente ed automaticamente ridotto nel corso dello svolgimento della/e prestazione/i, in rapporto al progressivo recupero dell'anticipazione da parte delle Amministrazioni.
33. Il Fornitore decade dall'anticipazione, con obbligo di restituzione delle somme anticipate, se l'esecuzione della/e prestazione/i, non procede, per ritardi a lui imputabili, secondo il cronoprogramma concordato. Sulle somme restituite sono dovuti gli interessi legali con decorrenza dalla data di erogazione dell'anticipazione.
34. 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. Si applicano le penali previste nell'appendice 1 al Capitolato Tecnico Speciale (che deve intendersi in questa sede integralmente trascritta), nonché quelle di seguito indicate. È sempre fatto salvo il risarcimento del maggior danno. In caso di penali da ritardo, deve considerarsi ritardo anche il caso in cui il Fornitore esegua il servizio in modo anche solo parzialmente difforme rispetto alle disposizioni di cui al presente Accordo Quadro, al Capitolato Tecnico Generale, al Capitolato Tecnico Speciale e al singolo Contratto Esecutivo, nonché alla propria Offerta Tecnica. In tal caso le Amministrazioni applicheranno al Fornitore la suddetta penale sino alla data in cui il servizio inizierà ad essere eseguito in modo effettivamente conforme al presente Accordo Quadro, al Capitolato Tecnico Generale, al Capitolato Tecnico Speciale e al singolo Contratto Esecutivo, all'Offerta Tecnica, fatto salvo il risarcimento del maggior danno.
2. In caso di invio della documentazione necessaria all'attivazione dell'Accordo Quadro (ivi compreso il Piano di Qualità Generale) in ritardo rispetto ai termini previsti nel presente Accordo Quadro e relativi allegati o di ritardo nell'attivazione del portale della fornitura, per cause non imputabili a Consip ovvero a forza maggiore o caso fortuito, Consip avrà la facoltà di applicare una penale pari a **1.000,00** euro per ogni giorno solare di ritardo, fatto salvo il risarcimento del maggior danno subito.
3. In caso di invio della documentazione prodromica alla stipula di ciascun Contratto Esecutivo (ivi compreso il Piano Operativo e relativi allegati e i riferimenti del RUAC del Contratto Esecutivo) in ritardo rispetto ai termini previsti nel presente Accordo Quadro e relativi allegati o comunque concordati con l'Amministrazione, per cause non imputabili a Consip, all'Amministrazione ovvero a forza maggiore o caso fortuito, Consip, anche su segnalazione dell'Amministrazione, avrà la facoltà di applicare una penale pari a **1.000,00** euro per ogni giorno solare di ritardo, fatto salvo il risarcimento del maggior danno subito.
4. 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 9, comma 1, lettere a), b) e c), per la presentazione della documentazione ivi indicata, il Fornitore è tenuto a corrispondere a Consip una penale pari a euro **100,00 = (cento/00)**, fatto salvo il risarcimento del maggior danno.
5. In caso di invio della reportistica in ritardo rispetto al termine di cui al precedente articolo 8 comma 17, 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.
6. 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 **1.000,00** 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.
7. Nel caso in cui, come previsto nell'atto di nomina a responsabile del Trattamento allegato all'Accordo Quadro, all'esito delle verifiche, ispezioni e audit e assessment compiuti dall'Amministrazione o da terzi autorizzati, le misure di sicurezza adottate dal Responsabile primario/Sub responsabile del trattamento dovessero risultare inadeguate rispetto al rischio del trattamento o, comunque, inadeguate ad assicurare l'applicazione delle "Norme in materia di



*protezione dei dati personali*”, l’Amministrazione applicherà al Fornitore - Responsabile primario/Sub responsabile del trattamento una penale pari all’ **1 per mille** del corrispettivo del singolo contratto esecutivo per ogni giorno necessario per il Fornitore per l’adozione di misure di sicurezza idonee ad assicurare l’applicazione delle “*Norme in materia di protezione dei dati personali*”, salvo il maggior danno.

8. Nel caso in cui, come previsto nell’atto di nomina allegato all’Accordo Quadro, all’esito delle verifiche, ispezioni e audit e assessment compiute dall’Amministrazione o da terzi autorizzati, le misure di sicurezza adottate dal Sub-Responsabile/terzo autorizzato al trattamento dovessero risultare inadeguate rispetto al rischio del trattamento o, comunque, inadeguate ad assicurare l’applicazione delle “*Norme in materia di protezione dei dati personali*”, l’Amministrazione applicherà al Fornitore - Responsabile primario del trattamento/Sub Responsabile una penale pari all’**1 per mille** del corrispettivo del singolo contratto esecutivo per ogni giorno necessario per l’adozione di misure di sicurezza idonee ad assicurare l’applicazione delle “*Norme in materia di protezione dei dati personali*”, salvo il maggior danno.
9. 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
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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 assunte dal Fornitore nei confronti di Consip con la stipula del presente Accordo Quadro il Fornitore medesimo ha prestato una garanzia definitiva pari ad Euro 300.000,00 = (trecentomila/00) rilasciata in data 24/01/2022 dalla compagnia assicurativa Coface, mediante la stipula di una fideiussione/bancaria assicurativa con primario Istituto bancario/assicurativo.
2. In particolare, la garanzia rilasciata garantisce tutti gli obblighi specifici assunti dal Fornitore, anche quelli a fronte dei quali è prevista l’applicazione di penali da parte di Consip e quelli derivanti dal rispetto del patto di integrità, pertanto,



resta espressamente inteso che la stessa Consip, fermo restando quanto previsto nel precedente articolo 12, ha diritto di rivalersi direttamente sulla garanzia per l'applicazione delle penali. Tale garanzia copre altresì la serietà dell'offerta dell'aggiudicatario nell'ambito della fase di affidamento dei singoli Contratti Esecutivi prevista dal paragrafo 4.4 del Capitolato Tecnico Generale e dall'art. 6 del presente documento, 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. 9 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.

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 24/01/2022 dalla compagnia assicurativa avente n. 2342297 di importo pari ad Euro 1.814.886,74 = (unmilioneottocentoquattordicimilaottocentoottantasei/74)

4. in favore della delle Amministrazioni Contraenti.
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 medesimo, 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 attuativi 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 11, 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 11, 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 Contraenti con l'ammontare delle fatture emesse nel relativo arco temporale e regolarmente saldate, unitamente al dettaglio specifico della posizione di ciascuna singola Amministrazione Contraente (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 della 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 Contraenti hanno facoltà di dichiarare risolto il Contratto Esecutivo, fermo restando il risarcimento del danno.
13. In ogni caso il garante sarà liberato dalle garanzie prestate di cui ai commi precedenti solo previo consenso espresso in forma scritta dalla Consip
14. 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, conforme al modello riportato in appendice al Capitolato Tecnico Generale. Resta ferma l'intera responsabilità del Fornitore anche per danni eventualmente non coperti dalla predetta copertura assicurativa ovvero per danni eccedenti i massimali assicurati.

#### **ARTICOLO 14 - RISOLUZIONE**

1. Consip e/o le Amministrazioni, per quanto di rispettiva competenza, senza bisogno di assegnare alcun termine per l'adempimento, potranno risolvere l'Accordo Quadro e/o il singolo Contratto Esecutivo ai sensi dell'art. 1456 cod. civ., nonché ai sensi dell'art.1360 cod. civ., previa dichiarazione da comunicarsi all'Impresa 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) ove sia stata richiesta la copertura assicurativa, mancata copertura dei rischi durante tutta la vigenza del relativo Contratto Esecutivo;
  - g) mancata reintegrazione delle garanzie di cui all'art. 13 eventualmente escussa entro il termine di 10 (dieci) giorni lavorativi dal ricevimento della relativa richiesta;
  - h) 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;



- i) nei casi di cui agli articoli 9 (Obbligazioni specifiche del Fornitore), 10 (Verifiche di conformità); 11 (Corrispettivi e Fatturazione), 17 (Trasparenza), 18 (Riservatezza), 20 (Divieto di cessione del contratto), 24 (Codice Etico - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. n. 231/2001 - Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza) e 25 (Tracciabilità dei flussi finanziari), 27 (Danni, responsabilità civile), nonché in tutti gli altri casi previsti dal presente Accordo Quadro e dal Contratto Esecutivo;
  - j) applicazione di penali oltre la misura massima stabilita all'articolo 12;
  - k) esito negativo, per due volte consecutive per il medesimo prodotto/deliverable, della verifica di conformità;
  - l) 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;
  - m) 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;
  - n) in caso di avalimento, ove a fronte delle segnalazioni delle Amministrazioni contraenti 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.
  - o) in tutti i casi di risoluzione previsti nel Contratto Esecutivo.
2. Nelle fattispecie di cui al precedente comma non si applicano i termini previsti dall'articolo 21-nonies della legge 7 agosto 1990 n. 241.
3. Consip e/o le Amministrazioni Contraenti, per quanto di rispettiva competenza, devono risolvere l'Accordo Quadro e/o 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 all'Impresa 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.
4. 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 la propria compagine sociale, o dei dirigenti dell'impresa 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.
5. 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.
6. Consip e/o le Amministrazioni Contraenti, quando 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, formuleranno la contestazione degli addebiti al Fornitore e contestualmente 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 Contraenti 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 dell'Impresa; resta salvo il diritto al risarcimento dell'eventuale maggior danno.





7. 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 Contraenti 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 Contraenti potranno risolvere l'Accordo Quadro e/o i Contratti Esecutivi, fermo restando il pagamento delle penali.
8. 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 Contraente, per quanto di propria competenza, per porre fine all'inadempimento, la Consip e/o l'Amministrazione Contraente 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.
9. 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.
10. In tutti i casi di risoluzione dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi, Consip avrà diritto di escutere la garanzia prevista a suo beneficio e le Amministrazioni Contraenti avranno diritto di escutere la garanzia prevista a loro beneficio per la parte percentualmente proporzionale al Contratto Esecutivo risolto. 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 Contraente e/o di Consip al risarcimento dell'ulteriore maggior danno.
11. 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 dall'aggiudicatario in sede di offerta.

#### **ARTICOLO 15 - RECESSO**

1. La Consip e/o le Amministrazioni, per quanto di proprio interesse, 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 sull'esecuzione della fornitura o della 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/r o 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 del medesimo 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 di Fornitura da parte delle Amministrazioni; inoltre 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 altre utilità a titolo di intermediazione o simili, comunque volte a facilitare la conclusione dell'Accordo Quadro stesso;
  - c) si obbliga a non versare ad alcuno, a nessun titolo, somme di danaro o altre 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 alla 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 25.

#### **ARTICOLO 19 - RESPONSABILE UNICO DELLE ATTIVITA' CONTRATTUALI (RUAC)**

1. Il Responsabile unico delle attività contrattuali (RUAC) dell'Accordo Quadro è il referente responsabile nei confronti di Consip per l'esecuzione del presente Accordo Quadro e quindi, avrà la capacità di rappresentare ad ogni effetto il Fornitore.
2. Si rinvia in ogni caso alle prescrizioni del Capitolato Tecnico Generale.

#### **ARTICOLO 20 - DIVIETO DI CESSIONE DEL CONTRATTO**

3. 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..
4. 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, hanno facoltà di dichiarare risolto di diritto l'Accordo Quadro e/o i Contratti Esecutivi.

#### **ARTICOLO 21 - BREVETTI INDUSTRIALI E DIRITTI D'AUTORE E "LOGO"**

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 e/o, le stesse, 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.
4. E' vietato qualsiasi uso da parte del Fornitore dei marchi e/o dei loghi e/o delle denominazioni "Ministero dell'Economia e Finanze" e/o "Consip S.p.A." o del testo o del materiale grafico contenuto nel Portale di "www.acquistinretepa.it" per esprimere in qualsiasi modo o rappresentare l'adesione, la sponsorizzazione, l'affiliazione o l'associazione dell'utente con il Ministero dell'Economia e Finanze e/o con la Consip S.p.A.

#### **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**

1. 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 Esecutivi e di essere a conoscenza dei diritti riconosciuti ai sensi della predetta normativa. Tale informativa è contenuta nell'ambito del Capitolato d'Oneri che deve intendersi in quest'ambito integralmente trascritto.
2. 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 Contatti Esecutivi per le finalità descritte nell'informativa resa nel Capitolato d'onori come sopra richiamata.
3. Le Amministrazioni Contraenti 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 Contatti Esecutivi.
4. 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 concorrente/contraente 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](http://www.consip.it), sezione "Società Trasparente"; inoltre, il nominativo del concorrente aggiudicatario della gara ed il prezzo di aggiudicazione dell'appalto, saranno diffusi tramite i siti internet [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) e [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it).
5. Con la sottoscrizione dell'Accordo Quadro ed il perfezionamento dei Contatti 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.
6. 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.
7. 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 Contatto Esecutivo ed escutere la garanzia definitiva, salvo il risarcimento del maggior danno. L'Amministrazione dovrà segnalare la fattispecie alla Consip che potrà risolvere l'Accordo Quadro.
8. 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 risolto 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, nella sua qualità di appaltatore, 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 subcontraenti, 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 subcontraente che abbia 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 la stazione appaltante.
7. Il Fornitore, si obbliga e garantisce che nei contratti sottoscritti con i subappaltatori e i subcontraenti, 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 Contraente 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 all'Amministrazione e, per conoscenza, alla Consip, 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 subcontraente assume gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla surrichiamata Legge, restando inteso che la Consip e/o le Amministrazioni, si riservano 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 Contraenti 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 Contraenti, 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 Contraenti entro 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 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 allo 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 (Penali) 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 Contraenti. 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 al presente Accordo Quadro), contenenti per ciascuna fattura emessa nel semestre di riferimento gli elementi di rendicontazione di cui al suddetto Allegato "FLUSSO DATI PER LE COMMISSIONI A CARICO DEL FORNITORE.
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 S.p.A., 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 *Penali*, una dichiarazione sottoscritta digitalmente dal 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 Contraenti. Si evidenzia che esclusivamente per la dichiarazione riferita al 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 S.p.A. o in via telematica secondo tracciato e modalità fissati da Consip S.p.A. (di cui all'Allegato "FLUSSO DATI PER LE COMMISSIONI A CARICO DEL FORNITORE" alla presente Convenzione), 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 al 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 S.p.A., decorsi novanta giorni solari dal termine di 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 S.p.A., unitamente all'applicazione delle penali di cui oltre, emetterà la fattura in un termine inferiore rispetto ai predetti 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 S.p.A. mediante accredito, con bonifico bancario, sul conto corrente dedicato e appositamente comunicato,
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 S.p.A. 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 S.p.A., 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 Contraenti.

La Consip S.p.A. 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 S.p.A. 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 S.p.A., per porre fine all'inadempimento, la Consip S.p.A. 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;

14. - 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 attuativi o integrativi dell'Accordo Quadro che sopravvivrà ai detti Contratti Esecutivi continuando, con essi, a regolare la materia tra le Parti; in caso di contrasto, le previsioni del presente atto prevarranno su quelle dei Contratti Esecutivi, salvo diversa espressa volontà derogativa delle Parti manifestata per iscritto.

Roma, lì \_\_\_\_

**Consip**

**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 dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi), Articolo 5 (Prezzi e vincoli dei Contratti Esecutivi), Articolo 6 (Affidamento dei Contratti Esecutivi a condizioni tutte fissate), Articolo 7 (Modifica del Contratto Esecutivo durante il periodo di efficacia), Articolo 8 (Obbligazioni generali del Fornitore), Articolo 9 (Obbligazioni specifiche del Fornitore), Articolo 10 (Verifica di conformità), Articolo 11 (Corrispettivi e fatturazione nei Contratti Esecutivi a condizioni tutte fissate), 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 (Responsabile Unico delle attività contrattuali (ruac)), Articolo 20 (Divieto di cessione del contratto), Articolo 21 (Brevetti industriali e diritti d'autore e logo), 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), Art. 30 (Clausola finale).

Roma, lì \_\_\_\_

**IL FORNITORE**



-

**CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP INTERNAL**

**PATTO DI INTEGRITA'**

**SOMMARIO**

<b>ART. 1 OGGETTO .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 2 AMBITO DI APPLICAZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 3 OBBLIGHI DEL CONCORRENTE E DEL FORNITORE .....</b>	<b>3</b>
<b>ART. 4 OBBLIGHI DI CONSIP E DELLE AMMINISTRAZIONI .....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 5 SANZIONI.....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 6 AUTORITA' COMPETENTE IN CASO DI CONTROVERSIE .....</b>	<b>4</b>

## 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 dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e successivamente aggiornato, 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 dell'Accordo Quadro.

L'ANAC, inoltre, con il parere 11/2014, si è espressa favorevolmente riguardo alla previsione del bando che richiede l'accettazione dei protocolli di legalità e dei patti di integrità quale possibile causa di esclusione, "in quanto tali mezzi sono posti a tutela di interessi di rango sovraordinato e gli obblighi in tal modo assunti discendono dall'applicazione di norme imperative di ordine pubblico, con particolare riguardo alla legislazione in materia di prevenzione e contrasto della criminalità organizzata nel settore degli appalti."

Infine il presente patto recepisce le raccomandazioni fornite dall'ANAC con le Linee Guida n. 15 del 12 luglio 2019.

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"**),
- l'operatore economico partecipante alla procedura di gara (di seguito anche il **"Concorrente"**),
- 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"**)
- l'aggiudicatario della procedura di gara in oggetto (di seguito, anche il **"Fornitore"**)

a conformare i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza, impegnandosi, ciascuno, per quanto di rispettiva competenza, a contrastare fenomeni di corruzione e illegalità e comunque a non compiere alcun atto volto a distorcere o influenzare indebitamente il corretto svolgimento della procedura di gara nonché dell'esecuzione dell'Accordo Quadro e dei singoli Ordini/Contratti Esecutivi successivamente affidati.

Il Fornitore, Consip e le Amministrazioni si impegnano a rispettare, nonché a far rispettare al rispettivo personale, ai collaboratori e, per quanto riguarda il Fornitore, anche ai subappaltatori/subcontraenti/imprese ausiliarie, il presente Patto di Integrità, il cui spirito e contenuto condividono pienamente, informando gli stessi prontamente e puntualmente e vigilando scrupolosamente sulla loro osservanza.

### ART. 2 AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente Patto di Integrità regola i comportamenti di tutti i soggetti individuati nel precedente art. 1, ed è vincolante **per Consip** nella fase di espletamento della procedura di gara dell'Accordo Quadro, **per le Amministrazioni** nella fase di esecuzione dell'Accordo Quadro nonché nella fase di indizione ed esecuzione degli Appalti Specifici,

**per l'Operatore Economico**, nella fase di svolgimento della procedura di gara per la stipula dell'Accordi Quadro

**per il Fornitore**, nelle rispettive fasi di svolgimento della procedura di gara per la stipula dell'Accordo Quadro e nell'ambito dell'esecuzione dei singoli Ordini/Contratti Esecutivi successivamente affidati dell'Accordo Quadro.

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

Classificazione del documento: Consip Internal

### ART. 3 OBBLIGHI DEL CONCORRENTE E DEL FORNITORE

#### 1. Obblighi del Concorrente.

- a1) il Concorrente 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 ai fini dell'aggiudicazione della gara o di distorcere il corretto svolgimento della stessa;
- b1) il Concorrente dichiara di astenersi dal compiere qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o, comunque, violazione delle regole della concorrenza ovvero a segnalare tempestivamente a Consip e alla Pubblica Autorità qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità e violazioni delle regole di concorrenza di cui dovesse venire a conoscenza durante tutte le fasi della procedura, fornendo elementi dimostrabili a sostegno delle suddette segnalazioni;
- c1) il Concorrente si impegna a segnalare eventuali situazioni di conflitti di interesse, di cui sia o venga a conoscenza al momento della partecipazione e durante l'espletamento dell'intera procedura rispetto ai soggetti (sia di Consip che delle Amministrazioni) di cui al par. 4 delle Linee Guida Anac sopra richiamate, che siano coinvolti in una qualsiasi fase della procedura (programmazione, progettazione, preparazione documenti di gara, selezione dei concorrenti, aggiudicazione) o che possano influenzarne in qualsiasi modo l'esito in ragione del ruolo ricoperto all'interno dell'ente;
- d1) il Concorrente si impegna a far rilasciare all'impresa ausiliaria, ai fini della partecipazione alla procedura di gara, una dichiarazione di presa visione e accettazione delle clausole del presente Patto di integrità;
- e1) il Concorrente si impegna ad inserire nei contratti di avvalimento una clausola che prevede l'impegno dell'ausiliaria a rispettare gli obblighi di cui al Patto di integrità, pena la risoluzione del contratto di avvalimento e il conseguente obbligo per il Concorrente medesimo di sostituire l'impresa ausiliaria nel caso di violazione degli impegni assunti nel medesimo Patto di integrità;
- f1) il Concorrente 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 S.p.A..

#### 2. Obblighi del Fornitore.

- a2) Il Fornitore si impegna a segnalare eventuali situazioni di conflitti di interesse, anche riferite alla fase di partecipazione alla procedura di gara, di cui sia o venga a conoscenza durante l'intera fase esecutiva dell'Accordo Quadro rispetto ai soggetti (sia di Consip che delle Amministrazioni) di cui al par. 4 delle Linee Guida Anac sopra richiamate, che siano coinvolti in una qualsiasi fase della procedura (sottoscrizione dell'Accordo Quadro, esecuzione, collaudo, pagamenti) o che possano influenzarne in qualsiasi modo l'esito in ragione del ruolo ricoperto all'interno dell'ente;
- b2) il Fornitore dichiara di 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 direttamente o tramite terzi, ivi compresi i soggetti collegati o controllati - somme di denaro o altra utilità al fine di agevolare o distorcere la corretta e regolare esecuzione dell'Accordo Quadro;
- c2) il Fornitore dichiara di 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;
- d2) il Fornitore dichiara di 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 alle Amministrazioni 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, fornendo elementi dimostrabili a sostegno delle suddette segnalazioni;

- e2) il Fornitore si impegna a segnalare a Consip, alle Amministrazioni, 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 delle Amministrazioni o di chiunque possa influenzare le decisioni relative all'esecuzione dell'Accordo Quadro;
  - f2) il Fornitore si impegna ad inserire nei contratti di subappalto e negli altri subcontratti una clausola che preveda il rispetto degli obblighi di cui al presente Patto di Integrità da parte dei subappaltatori/subcontraenti, a pena di risoluzione, ai sensi dell'art. 1456 c.c., del contratto di subappalto, con conseguente comunicazione alle Amministrazioni dell'avvenuta risoluzione del predetto contratto;
  - g2) 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 S.p.A. in relazione degli obblighi assunti dal Fornitore nei confronti di quest'ultima.
3. Il Fornitore dichiara, inoltre, di essersi già impegnati al rispetto degli obblighi di cui al presente patto di integrità, mediante apposita dichiarazione resa in sede di partecipazione alla procedura di gara.
  4. Il Fornitore prende atto e accetta che la violazione, comunque accertata da Consip e/o delle 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 degli Ordini/Contratti Esecutivi successivamente affidati, secondo quanto previsto dai rispettivi piani di prevenzione della corruzione.

#### **ART. 5 SANZIONI**

1. 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:
  - a) se la violazione è accertata nella fase precedente all'aggiudicazione dell'Accordo Quadro, esclusione dalla procedura di affidamento anche ai sensi dell'art. 80, comma 5, lettera c-bis del D.Lgs. 50/2016, ed eventuale escussione della garanzia provvisoria prestata in favore della Consip, nei casi e nei modi previsti dalla lex specialis di gara;
  - b) se la violazione è accertata nella fase successiva all'aggiudicazione ma precedentemente alla stipula dell'Accordo Quadro, revoca dell'aggiudicazione ed escussione della garanzia provvisoria;
  - c) se la violazione è accertata nella fase di espletamento della procedura di Appalto Specifico, esclusione dalla procedura ed eventuale escussione della garanzia provvisoria prestata in favore dell'Amministrazione, nei casi e nei modi previsti dalla lex specialis dell'Appalto Specifico;
  - d) se la violazione è accertata nella fase di esecuzione:

risoluzione ex art. 1456 c.c. dell'Accordo Quadro, nonché incameramento della garanzia definitiva 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 può 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, 355 e 356 c.p. ii) nel caso in cui, violato l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 3, lett. e2) che precede, sia stata disposta nei confronti dei "pubblici amministratori"<sup>1</sup> 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.. Nei casi sopra indicati sub i) e ii), Consip eserciterà la potestà risolutoria previa intesa con l'Autorità Nazionale Anticorruzione che potrà valutare se, in alternativa all'ipotesi risolutoria, ricorrano i presupposti per la prosecuzione del rapporto Contrattuale alle condizioni di cui all'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-ter), del D.Lgs. 50/2016.

La risoluzione dell'Accordo Quadro prevista nel presente Patto di Integrità può costituire condizione risolutiva del singolo contratto di Fornitura oppure del singolo Appalto Specifico, risoluzione ex art. 1456 c.c. del singolo Contratto di Fornitura o del singolo Appalto Specifico, 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 di Fornitura o dell'Appalto Specifico. 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, 355 e 356 c.p.; ii) nel caso in cui, violato l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 3, lett. e2) 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.. Nei casi sopra indicati sub i) e ii) l'Amministrazione eserciterà la potestà risolutoria previa intesa con l'Autorità Nazionale Anticorruzione che potrà valutare se, in alternativa all'ipotesi risolutoria, ricorrano i presupposti per la prosecuzione del rapporto contrattuale alle condizioni di cui all'art. 32 del D.L. 90/2014 convertito nella legge n. 114/2014.

La risoluzione del singolo Contratto di Fornitura o del singolo Appalto Specifico comporterà altresì l'escussione della garanzia definitiva e il risarcimento dell'eventuale danno ulteriore.

In caso di intervenuta risoluzione del Contratto di Fornitura oppure dell'Appalto Specifico 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 di Fornitura o dell'Appalto Specifico Consip potrà tenere conto ai fini delle valutazioni di cui all'articolo 80, comma 5, lett. c-ter), del D.Lgs. 50/2016.

In ogni caso Consip procederà alla segnalazione del fatto all'ANAC ed alle competenti Autorità giurisdizionali.

#### **ART. 6 AUTORITA' 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.

**Il presente Patto di integrità viene allegato quale parte integrante dell'Accordo Quadro.**

---

<sup>1</sup> Per "pubblici amministratori" si intendono i soggetti che hanno esercitato attività di pubblico interesse.

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

ID 2102

GARA A PROCEDURA APERTA PER LA CONCLUSIONE DI UN ACCORDO QUADRO, AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I.,  
– PER CIASCUN LOTTO - AVENTE AD OGGETTO L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DATA MANAGEMENT PER LA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE”

## CAPITOLATO TECNICO GENERALE





## INDICE

1	PREMESSA .....	2
1.1	Acronimi .....	2
1.2	Definizioni.....	3
2	CONTESTO.....	5
2.1	Contesto di riferimento.....	5
2.2	Inquadramento strategico.....	6
2.3	Inquadramento specifico dell'iniziativa Data Management .....	7
2.4	Inquadramento normativo.....	9
3	RAZIONALI PER L'UTILIZZO DEI LOTTI .....	11
4	MODELLO DI FUNZIONAMENTO.....	14
4.1	Interazione tra i Lotti Applicativi e Lotti PMO.....	14
4.2	Funzionamento delle due tipologie di lotti .....	14
4.3	Adesione ai Lotti Applicativi dell'Accordo Quadro .....	15
4.3.1.	Adesione all'Accordo Quadro a condizioni tutte fissate (Lotti Applicativi) .....	16
4.3.1.	Adesione all'Accordo Quadro con Rilancio Competitivo (Lotti Applicativi) .....	22
4.4	Adesione ai Lotti PMO dell'Accordo Quadro .....	31
4.5	Categorizzazione degli interventi.....	34
4.6	Indicatori di digitalizzazione .....	37
5	REQUISITI ORGANIZZATIVI.....	38
5.1	Aspetti organizzativi di carattere generale .....	38
5.1.1.	Requisiti di qualità .....	38
5.1.2.	Risorse impiegate.....	39
5.2	Ruoli di coordinamento richiesti .....	40
5.2.1.	Responsabile unico delle attività contrattuali (RUAC).....	40
5.2.2.	Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi .....	42
6	STRUMENTI A SUPPORTO DELLA FORNITURA .....	44
6.1	Portale della fornitura .....	44
6.2	Codice di condotta .....	47
	APPENDICI .....	48



## 1 PREMESSA

La presente iniziativa è suddivisa nei seguenti lotti:

Numero Lotto	Oggetto del lotto	CIG
<b><u>Lotti Applicativi</u></b>		
1	Servizi applicativi di Data Management per la Pubblica Amministrazione Centrale	8184341BD7
2	Servizi applicativi di Data Management per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Nord	81843535C0
3	Servizi applicativi di Data Management per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Centro/Sud	8184365FA4
<b><u>Lotti PMO</u></b>		
4	Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Centrale	8184373641
5	Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Centro-Sud	8184381CD9
6	Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Nord	8184384F52

Il presente Capitolato Tecnico Generale ha lo scopo di descrivere il funzionamento e i requisiti comuni ai suddetti lotti oggetto della presente iniziativa.

Il presente documento è integrato, rispettivamente, dal Capitolato Tecnico relativo ai Servizi Applicativi e dal Capitolato Tecnico relativo ai Servizi di PMO (di seguito anche “**Capitolati Tecnici Speciali**”), i quali disciplinano i contenuti di dettaglio e i requisiti minimi della singola tipologia di lotti, in termini di quantità, qualità e livelli di servizio.

Per agevolare la lettura del presente Capitolato Tecnico Generale e dei Capitolati Tecnici Speciali vengono riportati di seguito gli acronimi e le definizioni più frequentemente utilizzati nell’ambito di tali documenti.

### 1.1 Acronimi

**AgID:** Agenzia per Italia Digitale

**API:** Application Programming Interface

**AQ:** Accordo Quadro

**CAD:** Codice dell’Amministrazione Digitale

**CONSIP:** Consip S.p.A.

**F/OSS:** Free and Open Source Software

**IaaS:** Infrastructure as a Service

**ICT:** Information and Communication Technology

**IT:** Information Technology

**KPI:** Key Performance Indicator

**MAC:** Manutenzione Correttiva

**MAD:** Manutenzione Adeguativa

**MEV:** Manutenzione Evolutiva

**PA:** Pubblica Amministrazione



**PAC:** Pubblica Amministrazione Centrale

**PAL:** Pubblica Amministrazione Locale

**PaaS:** Platform as a Service

**SaaS:** Software as a Service

**HTTP:** Hyper Text Transport Protocol

**HTTPS:** Secure HyperText Markup Language

**PMO:** Project Management Office

**SAL:** Stato Avanzamento Lavori

## 1.2 Definizioni

**Accordo Quadro/AQ:** l'Accordo Quadro stipulato tra il/i Fornitore/i aggiudicatario/i e Consip, per ciascun Lotto, all'esito della procedura di gara di prima fase;

**Appalto Specifico:** procedura di rilancio competitivo, avviata con la Richiesta di Offerta;

**Aggiudicatario/Fornitore:** se non diversamente indicato va inteso ciascuno degli aggiudicatari, per ciascuno dei Lotti della fornitura

**Amministrazioni:** Pubbliche Amministrazioni

**Amministrazione aggiudicatrice:** Consip

**Amministrazione/i Contraente/i:** Pubbliche Amministrazioni che hanno siglato o intendono affidare un contratto esecutivo con il Fornitore per l'erogazione di uno dei servizi oggetto dell'Accordo Quadro

**Capitolato Tecnico Generale:** il presente documento che definisce il funzionamento e i requisiti comuni ai lotti oggetto della presente iniziativa

**Capitolati Tecnici Speciali:** i capitolati tecnici che integrano il presente documento, relativi, rispettivamente, ai lotti aventi ad oggetto Servizi Applicativi e ai lotti aventi ad oggetto Servizi di PMO, che disciplinano i contenuti di dettaglio e i requisiti minimi della singola tipologia di lotti, in termini di quantità, qualità e livelli di servizio

**Contratto Esecutivo:** il Contratto avente ad oggetto rispettivamente:

- 1) Servizi Applicativi, che si perfeziona: **i)** in seguito alla decorrenza del termine di 4 giorni lavorativi dall'invio al Fornitore del Contratto Esecutivo sottoscritto dall'Amministrazione, individuato, tra gli aggiudicatari dell'Accordo Quadro, con le modalità indicate al paragrafo 4.3.1.1 del presente documento; ovvero **ii)** a seguito della riapertura del confronto competitivo (Appalto Specifico);
- 2) Servizi di PMO, che si perfeziona in seguito alla decorrenza del termine di 4 giorni lavorativi dall'invio al Fornitore del Contratto Esecutivo sottoscritto dall'Amministrazione;

**Piano dei fabbisogni o Ordinativo di fornitura:** il documento inviato dall'Amministrazione al Fornitore, al quale l'Amministrazione medesima affida il singolo Contratto Esecutivo (ad eccezione dell'ipotesi di rilancio competitivo) e nel quale dovranno essere riportate, tra l'altro, le specifiche esigenze dell'Amministrazione che hanno portato alla scelta del fornitore;

**Piano Operativo:** il documento, inviato dal Fornitore all'Amministrazione, contenente la traduzione operativa dei fabbisogni espressi dall'Amministrazione con le modalità indicate nel presente documento;



**Richiesta di Offerta:** l'atto di avvio della procedura di confronto competitivo, ove ne ricorrano i presupposti sulla base di quanto previsto nel presente documento, che verrà inviato dall'Amministrazione ai Fornitori, per il rilancio del confronto competitivo per l'aggiudicazione di un Contratto Esecutivo.

**Prodotto della fornitura:** tutto ciò che viene realizzato dal fornitore. Comprende tutta la documentazione contrattuale e gli artefatti come definiti nell'appendice Livelli di servizio.



## 2 CONTESTO

### 2.1 Contesto di riferimento

Agid, Consip ed il Team per la Trasformazione Digitale hanno definito il quadro delle Gare Strategiche ICT per la realizzazione del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione.

Si tratta di un pacchetto di iniziative nate per dotare le pubbliche amministrazioni di servizi e strumenti volti a facilitare l'attuazione del Piano Triennale per l'informatica nella PA.

Le Gare Strategiche ICT a supporto dello sviluppo del Piano Triennale costituiscono l'insieme dei servizi che dovranno essere 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.

Tramite questa specifica iniziativa di gara, si intende mettere a disposizione della Pubblica Amministrazione Servizi applicativi e professionali funzionali alla realizzazione e alla gestione di architetture Data Management, con il fine di:

- valorizzare il patrimonio informativo della PA,
- costruire soluzioni personalizzate per la gestione dei dati di supporto ai processi decisionali,
- acquisire ed elaborare i dati estratti dai database gestionali o da archivi destrutturati per alimentare cruscotti e sistemi di reporting in ottica BI, garantendo la qualità del dato,
- migliorare l'interoperabilità dei dati pubblici tra Amministrazioni promuovendo l'uso degli open data,
- incentivare la diffusione delle tecnologie Big data & Analytics per creare conoscenza e favorire l'analisi predittiva basata su dati storici, statistici e di processo, e consentire lo sviluppo di applicazioni intelligenti incentrate su strumenti/tecnologie avanzate (Intelligenza Artificiale, Machine learning, tecnologie cognitive, ecc.),
- standardizzare e armonizzare i dati per creare i presupposti del popolamento del data lake individuato nell'ambito della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) prevista dal Piano Triennale AgID 2019-2021,
- fornire un supporto specialistico, alle Amministrazioni che ne faranno richiesta, per tutte le attività che riguardano il Program Management ed in generale la gestione dei contratti IT generati dalla presente iniziativa.



## 2.2 Inquadramento strategico

La presente iniziativa si colloca nell'ambito delle acquisizioni di beni e servizi strategici previsto da AgID ai fini dell'attuazione del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione nelle versioni 2018-2020 e seguenti (di seguito anche solo Piano Triennale).

In particolare, il **Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021** vincola tutte le Pubbliche Amministrazioni al rispetto dell'indirizzo strategico ed operativo per la trasformazione digitale. L'Agenzia per l'Italia Digitale guida le Amministrazioni nella fase di adeguamento alle indicazioni contenute nel piano e successive versioni ed aggiornamenti, 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 l'anno del consolidamento del Piano che sarà gestito anche attraverso strumenti on-line che consentiranno alle Pubbliche Amministrazioni di fornire i propri dati con semplicità. Essi permetteranno 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 fornitura 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 fornitura 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, per i compiti di propria competenza. Rimangono salve eventuali modifiche organizzative che interverranno a livello istituzionale nel corso della durata del presente Accordo Quadro.

Gli **Organismi di coordinamento e controllo** saranno normati da appositi Regolamenti che, resi disponibili alla stipula degli Accordi Quadro 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 framework del Piano Triennale;
- l'individuazione, da parte delle Amministrazioni beneficiarie, 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 afferenti alle Gare strategiche;
- la valutazione e l'attuazione della revisione degli specifici meccanismi di adeguamento nei casi espressamente previsti nel Capitolato Tecnico Speciale 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.

## 2.3 Inquadramento specifico dell'iniziativa Data Management

La presente iniziativa è in linea con quanto previsto dalle macroaree del Piano Triennale, con particolare riferimento a:

- **Strumenti per la generazione e diffusione dei servizi digitali:** Negli ultimi anni AgID ha condotto diverse azioni volte alla semplificazione dello sviluppo e dell'utilizzo dei servizi digitali e ha emanato le "Linee guida di design per i servizi e i siti della Pubblica Amministrazione", al fine di definire delle regole comuni per la progettazione di interfacce, servizi e contenuti, di migliorare l'esperienza del cittadino nella





fruizione dei servizi e di contribuire alla riduzione della spesa della PA per la progettazione e realizzazione di nuovi prodotti. Inoltre, a partire da novembre 2015, il sito [design.italia.it](http://design.italia.it) raccoglie indicazioni per il design e l'implementazione dei servizi della PA. La Consip e l'Amministrazione si riservano la facoltà di richiedere al Fornitore l'utilizzo degli strumenti che saranno resi disponibili in tale ambito, quali ad esempio:

- il repository del codice sorgente nel quale confluiranno le componenti open source utili alle PA e alla community;
  - il catalogo delle API, con relativa documentazione, ambienti di test e sandbox;
  - documentazione tecnica;
  - strumenti per la gestione di progetto;
  - strumenti di service design.
- **Modello di interoperabilità:** l'erogazione dei servizi da parte del Fornitore nell'ambito della presente iniziativa dovrà essere conforme a quanto previsto dall'attuale modello di interoperabilità conforme agli standard tecnologici e all'esposizione di interfacce API (Application Programming Interface). La Consip e l'Amministrazione si riservano la facoltà di richiedere nel corso del contratto l'adesione all'eventuale evoluzione degli standard tecnologici e dei profili di interoperabilità.
  - **Infrastrutture immateriali:**
    - Piattaforme abilitanti: la Consip e l'Amministrazione si riservano la facoltà di modificare/integrare gli obiettivi di sviluppo previsti nell'ambito della fornitura con interventi volti ad aderire alle piattaforme abilitanti che sono/saranno rese disponibili.
    - Dati delle PA: ove applicabile, è richiesto al Fornitore l'utilizzo delle basi dati disponibili sul sito di AgID nelle modalità indicate da AgID e, al tempo stesso, il rispetto delle Linee guida per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e il corretto popolamento del catalogo nazionale dei dati. Potranno inoltre essere previste attività volte all'adeguamento e alla normalizzazione dei dati.
  - **Piattaforma Digitale Nazionale Dati:** la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), precedentemente nota con il nome di Data & Analytics Framework (DAF) ha l'obiettivo di sviluppare e semplificare l'interoperabilità dei dati pubblici tra PA, standardizzare e promuovere la diffusione degli open data, ottimizzare i processi di analisi dati e generazione di conoscenza. La PDND si basa su una Piattaforma big data, composta da: un data lake, un insieme di data engine e strumenti per la comunicazione dei dati.
  - **Sicurezza:** AgID definisce i profili di sicurezza per gli elementi costituenti la Mappa del Modello strategico, con riferimento al Framework Nazionale per la Cyber Security e agli standard internazionali come ISO/IEC 27000 e COBIT e si assume che tutte le Amministrazioni seguano gli standard medesimi. Nel settembre 2016 AgID ha pubblicato il documento delle Misure minime per la sicurezza ICT delle Pubbliche Amministrazioni che fornisce indicazioni puntuali su come raggiungere livelli di sicurezza prefissati a partire da quello minimo, obbligatorio per tutti. Esso è parte integrante del più ampio disegno delle Regole Tecniche per la sicurezza informatica della Pubblica Amministrazione. In tale ambito si richiede che



l'erogazione dei servizi oggetto del presente affidamento avvenga nel rispetto delle linee guida e delle misure previste nell'ambito dei documenti e degli standard sopracitati.

## 2.4 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. 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 per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico
- Linee guida su interoperabilità semantica attraverso Linked Open Data
- Linee guida di design per i servizi digitali della PA
- Linee guida sulle metriche software
- Standard della serie ISO 25000 SQuaRE (System and Software Quality Requirements and Evaluation)
- ISO 9241-210:2019 - Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems
- Standard ECMA 262

Si applica altresì alla presente iniziativa il Manuale per l'utilizzo dei Punti Funzione 4.3.1 e relative linee guida.

Relativamente alle linee guida tecnologiche e standard, il precedente elenco cita i principali documenti di riferimento alla data. La continua evoluzione e la capacità di tradurre best practices in linee guida e/o standard e la crescente disponibilità di template, framework, codice standard, componenti riusabili, ecc., si tradurranno in un aggiornamento di linee guida/standard esistenti e nella creazione di nuovi riferimenti tecnologici che necessariamente dovranno essere assunti dai fornitori quale nuova baseline tecnologica. Pertanto, il riferimento a linee guida e standard deve essere riferito al più recente livello di standardizzazione e linee guida disponibile alla data di esecuzione.

Si precisa inoltre che:

- l'attivazione dei servizi applicativi che implicano l'acquisizione di software dovrà avvenire:
  - o all'esito della valutazione comparativa di tipo tecnico ed economico tra le diverse soluzioni disponibili, svolta in conformità a quanto disposto dall'art. 68 del D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 e s.m.i. (Codice dell'Amministrazione Digitale) e dalle relative linee guida AGID di riferimento applicabili;
  - o nel rispetto in ogni caso dei principi di parità di trattamento, concorrenza, economicità, efficienza, tutela degli investimenti, riuso e neutralità tecnologica;
- ove richiesto alla luce della disciplina transitoria dettata dalla normativa vigente, troveranno applicazione le previsioni di cui al D.L. 21 settembre 2019, n. 105 (*"Disposizioni urgenti in materia di perimetro di*



*sicurezza nazionale cibernetica*”) e le relative disposizioni attuative che dovessero essere nel frattempo adottate. In tale ipotesi, la disciplina di cui all’Accordo Quadro e relativi allegati (ivi compreso il Capitolato Tecnico), e di cui ai Contratti Esecutivi, potrà subire adeguamenti alla luce della richiamata normativa.



### 3 RAZIONALI PER L'UTILIZZO DEI LOTTI

Si rappresentano di seguito i razionali per l'individuazione delle Amministrazioni che possono ricorrere a ciascun lotto oggetto della presente iniziativa, basati, tra l'altro, sulle indicazioni fornite nell'ambito del "Consolidato ISTAT".

#### **A. Pubblica Amministrazione Centrale**

Si intendono ricompresi, ai fini della presente iniziativa, tra le Pubbliche Amministrazioni Centrali:

- Organi costituzionali e di rilievo costituzionale
- Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Ministeri, ivi compresi gli Uffici Periferici
- Agenzie fiscali
- Enti di regolazione dell'attività economica
- Enti produttori di servizi economici
- Autorità amministrative indipendenti
- Enti a struttura associativa
- Enti produttori di servizi assistenziali, ricreativi e culturali
- Enti e Istituzioni di ricerca
- Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale
- Commissari straordinari di governo
- Agenzia per i servizi sanitari regionali (AGENAS)
- Banca d'Italia
- Commissione Nazionale per le società e la borsa (CONSOB)
- Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (IVASS)
- Autorità per l'energia elettrica e il gas e il sistema idrico (AEEGSI)
- Enti pubblici esercenti attività di collegamento con le organizzazioni internazionali (enti che svolgono attività di collegamento tra il Governo italiano e le organizzazioni internazionali, quali a titolo meramente esemplificativo):
  - Comitato nazionale italiano Organizzazione Nazioni Unite per l'alimentazione e agricoltura (FAO);
  - Commissione Nazionale per l'Unesco
- Ordini professionali nazionali e relativi uffici periferici/collegi territoriali
- ogni altra Amministrazione e/o Ente, di rilevanza nazionale;
- gli Organismi di diritto pubblico e le Società, partecipati, anche indirettamente, dai soggetti di cui a tutti i punti precedenti, qualificabili come stazioni appaltanti (in caso di società partecipate da soggetti di tipologie diverse – es. partecipati contestualmente da soggetti rientranti nella PAC e da soggetti rientranti nella PAL – si intenderanno ricompresi nella PAC, ai fini della presente iniziativa, gli Organismi di diritto pubblico e le Società partecipati in misura maggioritaria, anche indirettamente, dai soggetti di cui ai precedenti punti).

#### **B. Pubblica Amministrazione Locale**

Si intendono ricomprese, ai fini della presente iniziativa, tra le Pubbliche Amministrazioni Locali:

- Regioni
- Province Autonome
- Province
- Città metropolitane
- Comuni
- Comunità montane



- Unioni di Comuni
- Istituti zooprofilattici sperimentali
- Agenzie, enti e consorzi per il diritto allo studio universitario
- Agenzie ed enti per il turismo
- Agenzie ed enti regionali del lavoro
- Agenzie ed enti regionali e provinciali per la formazione, la ricerca e l'ambiente
- Agenzie regionali per la rappresentanza negoziale
- Agenzie regionali per le erogazioni in agricoltura
- Agenzie regionali sanitarie e aziende ed enti di supporto al SSN
- Enti di governo dei servizi idrici e/o dei rifiuti (ex AATO)
- Autorità di sistema portuale
- Aziende ospedaliere, aziende ospedaliero-universitarie, policlinici e istituti di ricovero e cura a carattere scientifico pubblici
- Aziende sanitarie locali
- Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e unioni regionali
- Consorzi di bacino imbrifero montano
- Consorzi tra amministrazioni locali
- Parchi nazionali, consorzi ed enti gestori di parchi e aree naturali protette
- Consorzi interuniversitari di ricerca
- Agenzie ed enti regionali di sviluppo agricolo
- Fondazioni lirico-sinfoniche
- Teatri nazionali e di rilevante interesse culturale
- Università e istituti di istruzione universitaria pubblici
- Altre amministrazioni locali
- Consorzi di funzione ed associazioni tra enti locali non esercenti attività economiche
- Comunità isolate e di arcipelago
- Enti pubblici a carattere regionale o locale
- ogni altra Amministrazione e/o Ente, di rilevanza regionale o locale;
- gli Organismi di diritto pubblico e le Società, partecipati, anche indirettamente, dai soggetti di cui a tutti i punti precedenti, qualificabili come stazioni appaltanti (in caso di società partecipate da soggetti di tipologie diverse – es. partecipati contestualmente da soggetti rientranti nella PAC e da soggetti rientranti nella PAL – si intenderanno ricompresi nella PAL, ai fini della presente iniziativa, gli Organismi di diritto pubblico e le Società partecipati in misura maggioritaria, anche indirettamente, dai soggetti di cui ai precedenti punti).

### **C. Pubblica Amministrazione Locale - MACROAREA NORD (Lotti 2 e 5)**

Nell'ambito della presente iniziativa, i Lotti nn. 2 e 5 sono destinati ai soggetti indicati alla precedente lettera B e aventi sede nelle seguenti Regioni:

- Liguria
- Piemonte
- Valle d'Aosta
- Lombardia
- Trentino Alto Adige
- Friuli Venezia Giulia
- Veneto
- Emilia Romagna



**D. Pubblica Amministrazione Locale - MACROAREA CENTRO – SUD (Lotti 3 e 6)**

Nell'ambito della presente iniziativa, i Lotti nn. 3 e 6 sono destinati ai soggetti indicati alla precedente lettera B e aventi sede nelle seguenti Regioni:

- Toscana
- Marche
- Umbria
- Abruzzo
- Molise
- Lazio
- Sardegna
- Campania
- Puglia
- Basilicata
- Calabria
- Sicilia

\*\*\*

Ai fini delle precedenti lettere C ed D, si rappresenta che le sedi dell'Amministrazione potranno essere sia le sedi operative delle Amministrazioni medesime, sia, se necessario per l'erogazione del servizio, le sedi periferiche delle Amministrazioni dislocate sul territorio o le sedi di altre Amministrazioni collegate (per esempio nel caso di Ente e/o Società in house che opera a favore di altra Amministrazione).

\*\*\*

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, 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 sovrapposizioni, saranno tenuti ad acquisire i servizi descritti nel Capitolato Tecnico (Generale e Speciali) nell'ambito della surrichiamata procedura specifica dedicata al relativo Ecosistema.



## 4 MODELLO DI FUNZIONAMENTO

### 4.1 Interazione tra i Lotti Applicativi e Lotti PMO

Lo scenario della presente iniziativa è caratterizzato dalla presenza di Lotti di fornitura speculari e collegati (lotti aventi ad oggetto servizi applicativi e corrispondenti lotti aventi ad oggetto servizi di PMO), nella logica di suddivisione dei ruoli rispetto ai servizi erogati dai relativi fornitori.

Tale processo di specializzazione si innesta nel contesto generale di cambiamento delineato dalle Gare Strategiche ICT per la realizzazione del Piano triennale per l'informatica nella PA.

In tale contesto la fornitura dei lotti relativi a servizi PMO ha l'obiettivo primario di fornire all'Amministrazione il necessario sostegno per l'attuazione di una politica di controllo e governo della gestione IT e di supporto all'evoluzione strategica e tecnologica.

L'Amministrazione concretamente avrà quindi la possibilità di usufruire non solo dei servizi applicativi, ma anche dei servizi di PMO in una logica di costante suddivisione tra i ruoli tra i rispettivi fornitori, utilizzando, oltre ai servizi applicativi, anche le attività di governo dei sistemi informativi di cui ai lotti PMO.

\*\*\*

Nell'ambito del suddetto contesto, l'Amministrazione potrà aderire ai lotti aventi ad oggetto servizi PMO esclusivamente in una logica di coordinamento, preventivo, contestuale e/o successivo, con i servizi applicativi oggetto della presente iniziativa.

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

### 4.2 Funzionamento delle due tipologie di lotti

L'Amministrazione, dopo aver individuato il lotto di appartenenza, in funzione dell'oggetto del proprio fabbisogno (Servizi Applicativi o Servizi di PMO) e sulla base di quanto indicato al precedente Capitolo 3, per utilizzare l'Accordo Quadro ed attivare i servizi dovrà seguire l'iter procedurale descritto nei successivi paragrafi in relazione al proprio fabbisogno.

Si riporta di seguito lo schema di funzionamento delle varie tipologie di lotti.

	LOTTI APPLICATIVI		LOTTI PMO
N. potenziali fornitori	Accordo Quadro plurifornitore		Accordo Quadro monofornitore
Modalità di affidamento dei Contratti Esecutivi	Ordine, sulla base delle risultanze del "Comparatore"	Rilancio competitivo	Ordine
Condizioni contrattuali	Condizioni tutte fissate	Possibilità di personalizzare le condizioni contrattuali nei limiti previsti dall'Accordo	Condizioni tutte fissate





		Quadro	
<b>Presupposti</b>	L'Amministrazione di regola è tenuta ad utilizzare la modalità a "ordine"	Presenza delle condizioni oggettive indicate nel presente documento	L'Amministrazione può utilizzare esclusivamente la modalità a "ordine"

### 4.3 Adesione ai Lotti Applicativi dell'Accordo Quadro

Per ciascun Lotto avente ad oggetto servizi applicativi 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 (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 4, lett. b) del Codice, che l'affidamento di ciascun Contratto Esecutivo avvenga, alternativamente:

- a) **secondo i termini e le condizioni dell'Accordo Quadro senza riaprire il confronto competitivo tra gli operatori economici parti dell'Accordo Quadro** ("AQ a condizioni tutte fissate")
- b) **riaprendo il confronto competitivo tra gli operatori economici parti dell'Accordo Quadro** ("AQ con riapertura del confronto competitivo" o "AQ con rilancio competitivo").

**Al verificarsi anche di uno solo dei seguenti criteri oggettivi, sarà obbligatorio per l'Amministrazione Contraente procedere all'affidamento del Contratto Esecutivo mediante la riapertura del confronto competitivo:**

<b>CRITERI OGGETTIVI</b>	
L'Amministrazione intende richiedere servizi accessori (nella misura massima del 20% del valore della base d'asta totale del singolo Appalto Specifico)	<b><u>I servizi accessori dovranno essere ricompresi in una delle seguenti famiglie, come meglio precisato nel Capitolato Tecnico Speciale relativo ai Servizi Applicativi:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ servizi di gestione operativa</li><li>○ servizi di data entry manuale</li><li>○ servizi di e-learning ed assistenza virtuale</li><li>○ servizi di contact center ed help desk di I livello</li></ul>
L'Amministrazione intende personalizzare le condizioni di erogazione dei servizi	<b><u>Le condizioni di erogazione personalizzabili dovranno rientrare nelle seguenti tipologie:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ livelli di servizio/penali</li><li>○ differenti configurazioni dei servizi</li><li>○ deliverables</li><li>○ figure specialistiche ICT aggiuntive/migliorative</li><li>○ applicazione di una diversa release del manuale di conteggio lfpug, (ad es. 4.2)</li></ul>



### 4.3.1. Adesione all'Accordo Quadro a condizioni tutte fissate (Lotti Applicativi)

Nei casi di cui alla precedente lettera a) del punto 4.3, 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, ad uno tra gli operatori economici parti 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.

#### 4.3.1.1. Identificazione del Fornitore

L'individuazione dell'aggiudicatario dell'Accordo Quadro che effettuerà la prestazione avverrà sulla base di decisione motivata in relazione alle specifiche esigenze dell'amministrazione e, in particolare, mediante il ricorso al "Comparatore" che sarà reso disponibile a seguito della stipula di ciascun Lotto.

In particolare, ciascuna Amministrazione contraente potrà inserire nell'ambito del suddetto comparatore le specifiche del proprio fabbisogno relative ai servizi oggetto del presente Accordo Quadro (ad eccezione dei servizi accessori).

Il comparatore sarà organizzato secondo i servizi descritti al paragrafo 6 del Capitolato Tecnico Speciale relativo ai lotti applicativi, e per ogni servizio le Amministrazioni potranno imputare il proprio fabbisogno («condizioni oggettive» art. 54, co. 4, lett. a)).

Il comparatore sarà alimentato sia dai **punteggi tecnici** assegnati ad ogni aggiudicatario in prima fase **per i singoli servizi** e per le rispettive caratteristiche offerte, sia dai **punteggi tecnici c.d. trasversali** (ossia applicabili a più o a tutti i servizi), come riportato nella seguente tabella:

Servizio\ Criterio	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18	c19	c20	c21	c22	c23	c24	c25	c26	c27
LA.DW.1	X	X	X	X	X																			X	X		
LA.DW.2	X	X	X	X		X																		X	X		
LA.DW.3	X	X	X	X			X		X															X	X		
LA.DW.4	X	X	X	X				X	X																X		
LA.DW.5	X	X	X	X						X														X	X		
LA.DW.6	X	X	X	X							X	X													X	X	
LA.BD.1	X	X	X	X									X											X		X	
LA.BD.2	X	X	X	X										X													
LA.BD.3	X	X	X	X											X									X		X	
LA.BD.4	X	X	X	X												X								X		X	
LA.OD.1	X	X	X	X													X							X	X		
LA.OD.2	X	X	X	X														X						X			
LA.OD.3	X	X	X	X															X					X		X	
LA.OD.4	X	X	X	X																X				X			
LA.OD.5	X	X	X	X																	X						
LA.AI.1	X	X	X	X																		X	X		X	X	X



sia dai **prezzi unitari** così come offerti in gara da ciascun aggiudicatario.

All'atto dell'inserimento nel comparatore delle specifiche del proprio fabbisogno da parte dell'Amministrazione (tipologia, quantità e caratteristiche dei singoli servizi), il comparatore calcolerà il punteggio tecnico (70 punti) ed economico (30 punti) di II fase con la seguente modalità:

Calcolo del punteggio tecnico:

- 1) Preliminarmente, verrà decurtato dai 70 punti tecnici massimi disponibili il punteggio massimo ottenibile per i criteri trasversali (trasversali su due o più servizi, purché rientranti tra quelli scelti dalla Amministrazione) in fase di AQ. Il valore così ottenuto costituirà il **Punteggio Tecnico Massimo Ripartibile ( $PT^{\max}_{RIP}$ )** tra gli altri criteri. (Es., nel caso di un'Amministrazione che scegliesse il servizio LA.DW.1, per il calcolo del Punteggio Tecnico Massimo Ripartibile tra i vari criteri, si decurtano dai 70 punti tecnici massimi i punti tecnici riferibili ai criteri trasversali c1, c2, c3, c4, c24 e c25 applicabili al medesimo servizio:  $70-17=53$ ).
- 2) Sarà determinato quindi il **peso relativo di ogni singolo servizio ( $peso_{sv}$ )** costituente il fabbisogno espresso dall'Amministrazione, calcolando il rapporto tra il valore economico del singolo servizio (ottenuto come somma del prodotto tra il quantitativo indicato dalla singola Amministrazione per ciascuna voce economica nell'ambito del servizio e il corrispondente prezzo unitario a base d'asta riportato al paragrafo 3 del Capitolato d'Oneri) e il valore complessivo espresso relativo al fabbisogno dell'Amministrazione:

$$peso_{sv} = \text{valore economico servizio} / \text{valore complessivo fabbisogno}.$$

- 3) Successivamente per ciascun fornitore e con riferimento a tutti i criteri tecnici della fase di AQ specifici per i servizi richiesti, e non rientranti tra quelli trasversali già decurtati come da punto 1, sarà calcolato il rapporto tra il punteggio tecnico ottenuto in fase di AQ per il criterio e il punteggio massimo ottenibile in fase di AQ per il criterio. Tale rapporto costituirà il **Coefficiente relativo al singolo Criterio:**

$$coeff.^{AQ}_{ct} = PT^{AQ}_{ct} / PT^{\max}_{ct}$$

In caso di più criteri tecnici associati al medesimo servizio, sarà quindi operata la media aritmetica dei coefficienti relativi ai criteri associati a tale servizio, determinando quindi il **Coefficiente medio relativo al Servizio ( $coeff. medio^{AQ}_{sv}$ )**.

- 4) Il **Punteggio Tecnico Pesato ( $PTp$ )** associato ai criteri non trasversali di ciascun servizio sarà dato dal prodotto tra il Punteggio Tecnico Massimo Ripartibile di cui al punto 1, il peso del servizio di cui al punto 2 e il Coefficiente relativo al singolo Criterio (o, in caso di più criteri associati al medesimo servizio, Coefficiente medio) di cui al punto 3:

$$PTp = PT^{\max}_{RIP} * peso_{sv} * coeff.^{AQ}_{ct}.$$

In caso di più criteri associati al medesimo servizio, pertanto, la formula precedente diventa:

$$PTp = PT^{\max}_{RIP} * peso_{sv} * coeff. medio^{AQ}_{sv}.$$



- 5) Il **Punteggio Tecnico definitivo (PTdef)** complessivo per ciascun fornitore sarà dato dalla somma dei punteggi tecnici pesati dei servizi richiesti dall'Amministrazione e dei punteggi tecnici ottenuti in fase di AQ dal singolo fornitore per i criteri tecnici trasversali (**PT<sup>trasv</sup>**) di cui al precedente punto 1):

$$PTdef = \sum PTP + PT^{trasv}.$$

Calcolo del punteggio economico:

I ribassi considerati in seconda fase saranno ricavati sulla base dei dimensionamenti effettuati dall'Amministrazione (**q**), dei prezzi unitari a base d'asta (**BA<sub>u</sub>**) e dei prezzi unitari offerti in fase di AQ (**P<sub>u</sub>**), dove la base d'asta totale (**BA<sub>tot</sub>**) sarà data dalla somma dei prodotti quantità per ciascun prezzo unitario a base d'asta (**ΣBA<sub>u</sub>\*q**) e il prezzo totale offerto (**P<sub>tot</sub>**) sarà dato dalla somma dei prodotti quantità per ciascun prezzo unitario offerto (**ΣP<sub>u</sub>\*q**).

In base al ribasso risultante [**R = (BA<sub>tot</sub>-P<sub>tot</sub>)/BA<sub>tot</sub>**], il comparatore assegnerà il punteggio economico (**PE\_Ifase**) secondo la formula definita al paragrafo 17.3. del Capitolato d'Oneri.

Il punteggio totale (**P<sub>tot</sub>**) sarà dato dalla somma dei punteggi **PTdef** e **PE\_Ifase**. Ogni aggiudicatario avrà il proprio punteggio totale ed il comparatore indicherà la graduatoria degli Aggiudicatari per lo specifico fabbisogno espresso. Il primo in graduatoria sarà l'affidatario del Contratto Esecutivo.

\*\*\*

Si sottolinea che, nel caso in cui due o più aggiudicatari ottengano lo stesso punteggio totale, ma punteggi differenti per la componente economica e per la componente tecnica, l'Amministrazione avvierà le attività preliminari di cui ai sottostanti paragrafi con l'aggiudicatario che ha ottenuto il miglior punteggio sulla componente tecnica.

Nel caso in cui due o più aggiudicatari ottengano lo stesso punteggio totale e gli stessi punteggi sia per la componente economica che per la componente tecnica, l'Amministrazione procederà mediante sorteggio, le cui modalità saranno successivamente definite dalla stessa, al fine di individuare il soggetto con cui avviare le predette attività preliminari.

#### *4.3.1.2. Piano dei fabbisogni*

L'Amministrazione trasmetterà, a mezzo PEC, al fornitore identificato con le modalità di cui al precedente punto 4.3.1.1, e contestualmente (a mezzo e-mail ordinaria) alla Consip (e/o a terzi dalla stessa indicati), il "**Piano dei fabbisogni**" (o "**Ordinativo**"), contenente i) i servizi, le caratteristiche qualitative, i dimensionamenti, identici a quelli inseriti nel comparatore; ii) la descrizione del contesto tecnologico ed applicativo e la descrizione delle attività dimensionate, al fine di permettere la contestualizzazione dei servizi e la declinazione nei gruppi di lavoro e strumenti a supporto.

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 di fornitura;
- la data di attivazione del servizio di fornitura;
- l'indicazione del/i luogo/ghi di esecuzione della fornitura;
- la durata del Contratto Esecutivo e dei servizi;



- le modalità di erogazione e consuntivazione dei servizi di fornitura, nel rispetto delle previsioni dell'Accordo Quadro;
- come il Fornitore, che si sia riservato la possibilità di ricorrere al subappalto, debba indicare, nel Piano Operativo, le prestazioni da subappaltare;
- per ciascun servizio richiesto, la metrica di misurazione, la modalità di dimensionamento (pluralità di interventi/attività oppure puntuale), dimensionamento, luogo di erogazione (da remoto oppure presso la PA), le caratteristiche specifiche del servizio tra quelle previste. Si precisa che il dimensionamento può essere dedicato e specifico di un unico servizio erogabile in un'unica attività oppure la sommatoria di attività/interventi che saranno attivati ed erogati nella durata della fornitura;
- ogni altra eventuale indicazione riportata nel Capitolato Tecnico Speciale inerente agli specifici servizi richiesti.
- l'eventuale cronoprogramma ai fini dell'anticipazione del prezzo, ove applicabile.

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

#### *4.3.1.3. Piano operativo*

Il fornitore selezionato, sulla base del Piano dei fabbisogni, predispone un **Piano Operativo**.

Entro un termine massimo di 15 giorni lavorativi dall'invio del Piano dei fabbisogni o dal maggiore termine eventualmente indicato dall'Amministrazione (comunque non superiore a 30 giorni solari), tale Piano Operativo dovrà essere trasmesso, a mezzo PEC, all'Amministrazione che ne abbia fatto richiesta, nonché (a mezzo posta elettronica ordinaria) a Consip e/o terzi da essa indicati. L'inutile decorso di tale termine sarà considerato quale rinuncia del fornitore alla stipula del Contratto Esecutivo.

In particolare, il "Piano Operativo" dovrà analizzare/definire, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti aspetti:

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

Il Piano Operativo, inoltre, dovrà contenere:

- i piani di lavoro, così come disciplinati nel Capitolato Tecnico Speciale relativo ai lotti applicativi, coerenti con il fabbisogno espresso dall'Amministrazione, che potranno essere aggiornati successivamente alla stipula del Contratto Esecutivo previo accordo con l'Amministrazione;
- un piano della qualità specifico (ad integrazione del Piano della Qualità Generale che deve essere trasmesso alla Consip ai sensi del successivo paragrafo 5.1.1), contenente: i) l'organizzazione di ciascuno



dei servizi (organigramma e responsabilità assegnate); ii) metodi tecniche e strumenti applicabili per ciascun servizio; iii) requisiti di qualità;

- i CV delle risorse professionali che verranno impiegate per l'erogazione dei servizi, con le relative certificazioni richieste e/o proposte in prima fase.

Compatibilmente con i tempi di elaborazione del Piano Operativo, con specifico riferimento ai servizi da svolgere presso la sede/i dell'Amministrazione, l'aggiudicatario 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. L'aggiudicatario deve approntare il calendario dei sopralluoghi necessari, e deve 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 interessata.

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.

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, complessivamente, per un massimo di n. 2 (due) volte durante tutta la durata dell'AQ alla stipula del Contratto Esecutivo (in caso di adesione dell'Amministrazione all'Accordo Quadro a condizioni tutte fissate), pena la risoluzione dell'Accordo Quadro.

La rinuncia si intenderà esercitata nei seguenti casi:

- presentazione di apposito atto di rinuncia, sottoscritto dal legale rappresentante del Fornitore;
- mancata trasmissione del Piano Operativo entro 15 giorni lavorativi (o diverso termine indicato dall'Amministrazione) dall'invio del Piano dei fabbisogni.

In caso di rinuncia alla stipula del Contratto Esecutivo, il Piano dei fabbisogni precedentemente trasmesso si intenderà decaduto e l'Amministrazione avrà la facoltà di trasmettere un nuovo Piano dei fabbisogni, identico al precedente, all'operatore che segue nella graduatoria risultante dal comparatore, ferme restando le condizioni tecniche ed economiche offerte in prima fase da quest'ultimo.

In ogni caso le Amministrazioni saranno tenute a comunicare in forma scritta alla Consip tutte le ipotesi di:

1. rinuncia alla stipula del Contratto Esecutivo da parte del Fornitore selezionato, ai fini dell'eventuale risoluzione dell'Accordo Quadro;
2. mancato rispetto da parte del Fornitore selezionato del termine per la trasmissione del Piano Operativo (o dell'atto di rinuncia), ai fini dell'applicazione della relativa penale.

#### *4.3.1.4. Contratto Esecutivo (stipulato a seguito dell'Ordine) – Servizi Applicativi*



L'Amministrazione, entro 30 giorni solari dalla relativa ricezione, ha la facoltà di approvare il "Piano Operativo", ovvero di comunicare la richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni, nel rispetto del Piano dei fabbisogni. In tal caso l'aggiudicatario dovrà apportare al documento presentato le modifiche e/o integrazioni richieste.

L'aggiudicatario dovrà inviare la versione definitiva del Piano Operativo entro 10 giorni solari dalla comunicazione di richiesta dell'Amministrazione contraente, pena l'applicazione, da parte di Consip su segnalazione dell'Amministrazione, delle penali previste nell'Accordo Quadro (trovano in ogni caso applicazione le regole descritte al precedente paragrafo 4.3.1.3 in merito alla rinuncia). Da tale data decorrerà nuovamente il termine di 30 giorni solari di cui al periodo precedente.

Qualora, decorsi 30 giorni solari dalla ricezione del Piano Operativo, l'Amministrazione non lo abbia approvato ovvero non ne abbia richiesto la modifica ovvero non abbia richiesto ulteriori giorni per la relativa verifica, il relativo Piano dei fabbisogni precedentemente trasmesso dall'Amministrazione si intenderà decaduto.

Ai fini delle attività di verifica del Piano Operativo nell'ambito dei lotti applicativi, l'Amministrazione potrà avvalersi dell'ausilio dei servizi previsti nei lotti PMO.

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 altresì ogni altro aspetto rilevante per l'esecuzione del singolo appalto, 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 effettua l'affidamento;
- 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.

Nel corso dell'esecuzione del Contratto Esecutivo, l'Amministrazione potrà aggiornare il Piano dei fabbisogni e richiedere aggiornamenti del Piano Operativo ogni qualvolta lo ritenga necessario, purché ciò non comporti la modifica dei pesi risultanti dal comparatore e in ogni caso nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 106 del D.Lgs. 50/2016 nonché dell'importo massimo dell'Accordo Quadro.

#### 4.3.1.5. *Suddivisione del fabbisogno*

Qualora l'Amministrazione abbia l'esigenza di affidare **contestualmente** servizi applicativi che, nei casi specifici sotto elencati, richiedono aggiudicatari distinti, la stessa potrà procedere a suddividere la propria esigenza in due Piani dei fabbisogni.

CONDIZIONI OGGETTIVE	
<b>Presenza di aree applicative "Critiche"</b>	<p>Elenco aree "Critiche":</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Applicazioni di Classe di Rischio A (come meglio definita nel Capitolato Tecnico Speciale relativo ai Lotti Applicativi);</li><li>• Applicazioni che supportano processi amministrativi ad</li></ul>





	<p>alta disponibilità;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aree tecnologiche in cui sia presente una situazione di lock-in</li></ul>
<b>Presenza di servizi che devono essere svolti da operatori in posizione di reciproca indipendenza</b>	<p>Elenco, esemplificativo, di servizi che devono essere svolti da operatori in posizione di reciproca indipendenza:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servizi realizzativi e servizi di quality assurance;</li><li>• Sviluppo e gestione applicativa se previsto nell'organizzazione dell'Amministrazione;</li><li>• Supporto specialistico e attività realizzative</li><li>• Necessità di suddivisioni del ciclo di vita del sw da parte dell'Amministrazione..</li></ul>

In particolare, al verificarsi delle suddette condizioni, l'Amministrazione potrà suddividere il proprio fabbisogno in due parti (delle quali una più consistente dell'altra. Per "più consistente" si intende "di maggiore entità", ossia corrispondente ad almeno il 50,00001% del fabbisogno complessivo) e per entrambe utilizzerà il comparatore, con le modalità indicate al precedente paragrafo 4.3.1. Qualora, a seguito dell'utilizzo del comparatore, l'operatore primo in graduatoria risulti essere il medesimo per entrambe le parti del fabbisogno, la PA potrà avviare l'iter contrattuale relativo alla parte meno consistente del fabbisogno con l'operatore che segue nella relativa graduatoria alle condizioni tecniche ed economiche di quest'ultimo.

Resta inteso che le modalità di affidamento del Contratto Esecutivo sono quelle di cui al par.4.3.1.

#### **4.3.1. Adesione all'Accordo Quadro con Rilancio Competitivo (Lotti Applicativi)**

Al verificarsi anche di uno solo dei criteri oggettivi di cui al precedente paragrafo 4.3, l'Amministrazione sarà tenuta ad utilizzare il rilancio del confronto competitivo tra gli operatori economici parti dell'Accordo Quadro, al fine di aggiudicare uno o più Appalti Specifici basati sull'Accordo Quadro medesimo.

A tale fine, l'Amministrazione consulerà per iscritto gli aggiudicatari dell'Accordo Quadro, invitando gli stessi a presentare offerta mediante invio di una Richiesta di offerta, redatta nel rispetto delle prescrizioni contenute nel presente atto.

I confronti competitivi si basano sulle condizioni stabilite nell'Accordo Quadro (ivi incluso il Capitolato Tecnico Generale e Speciale ivi richiamato e sue appendici). In particolare, le Amministrazioni possono precisare tali condizioni, sulla base delle altre condizioni nel seguito indicate.

Il confronto competitivo tra operatori economici parti dello stesso Accordo Quadro si svolgerà tramite il Sistema (piattaforma Consip), per mezzo del quale l'Amministrazione invierà la Richiesta di Offerta.

L'Amministrazione con la Richiesta di offerta definirà l'oggetto del singolo Appalto Specifico stabilendo:

- **le prestazioni** che intende richiedere secondo le condizioni indicate al precedente paragrafo 4.3. In particolare:
  - i **servizi**, tra quelli previsti nel Capitolato Tecnico Speciale, e le relative caratteristiche;



- i **servizi accessori**, nel limite del 20% dell'Appalto Specifico, di cui al precedente paragrafo 4.3 e/o le **condizioni di erogazione personalizzabili**, di cui al precedente paragrafo 4.3;
- la **durata** del Contratto Esecutivo;
- **le basi d'asta**: la base d'asta dell'Appalto Specifico è determinata partendo, per ciascuna voce economica di cui al paragrafo 3 del Capitolato d'Oneri, dai prezzi unitari maggiori offerti in I fase relativamente a ciascuno dei servizi richiesti e ricompresi nel Capitolato Tecnico Speciale (ad eccezione dei Servizi Accessori i cui prezzi unitari saranno determinati direttamente dall'Amministrazione e per i quali in I fase non è stata presentata offerta, come meglio precisato sotto). Si procederà al calcolo della base d'asta complessiva moltiplicando i prezzi unitari suddetti per i quantitativi espressi dall'Amministrazione. L'Amministrazione predisporrà il documento di offerta economica. Si procederà, quindi, al calcolo del prezzo complessivo offerto, moltiplicando ciascun prezzo unitario offerto per il corrispondente quantitativo;
- per ciascuno dei **servizi accessori**, i seguenti elementi:
  - le relative quantità e basi d'asta unitarie e complessive,
  - i requisiti minimi nel Capitolato di AS comprese le modalità di erogazione e di verifica del corretto e pieno adempimento,
  - i livelli di servizio, gli indicatori di qualità e le relative azioni contrattuali (aggiungendo gli indicatori nell'appendice indicatori di qualità),
  - i criteri tecnici di valutazione dell'offerta tecnica nella Richiesta d'offerta,
  - e quanto necessario per disciplinare pienamente i servizi;
- per ciascuna delle **condizioni di erogazione personalizzabili**, i seguenti elementi:
  - i requisiti minimi nel Capitolato di AS comprese le modalità di erogazione e di verifica del corretto e pieno adempimento,
  - i livelli di servizio, gli indicatori di qualità e le relative azioni contrattuali (aggiungendo gli indicatori nell'appendice indicatori di qualità),
  - i criteri tecnici di valutazione dell'offerta tecnica nella Richiesta d'offerta,
  - e quanto necessario per disciplinare pienamente le relative modalità di esecuzione dei servizi.
- un termine congruo per la presentazione delle offerte che, in ogni caso, dovrà essere idoneo rispetto alla complessità dell'oggetto dell'appalto e il tempo necessario per la presentazione dell'offerta e non inferiore a 25 giorni solari decorrenti dall'invio della Richiesta di Offerta, nonché le ulteriori regole del confronto competitivo.

Nella Richiesta di offerta sarà precisato anche:

- come il Fornitore, che si sia riservato la possibilità di ricorrere al **subappalto**, debba indicare le prestazioni da subappaltare;
- le eventuali ulteriori **dichiarazioni** che i Fornitori devono rendere;
- le **modalità** di presentazione delle offerte tecniche ed economiche;



- l'eventuale **cronoprogramma** ai fini dell'anticipazione del prezzo, ove applicabile;
- sarà altresì allegato un Documento di Contesto Tecnologico e Applicativo.

La richiesta di offerta dovrà specificare le modalità di aggiudicazione.

#### 4.3.2.1. Criterio di aggiudicazione dell'Appalto Specifico

Ogni singolo Appalto Specifico verrà aggiudicato dall'Amministrazione sulla base del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa sulla base del miglior rapporto qualità prezzo ai sensi dell'art. 95 del Codice.

In considerazione della natura progettuale e del valore della qualità dei servizi richiesti nonché di una selezione in I fase su aspetti trasversali, le Amministrazioni dovranno sempre prevedere un punteggio tecnico specifico (PT<sub>AS</sub>) e procedere con la valutazione della migliore offerta tecnica ed economica:

$$PTOT_{AS} = PT_{ER} + PT_{AS} + PE_{AS}$$

Dove:

- **PTOT<sub>AS</sub>** è il Punteggio Totale ed è composto da **massimo 30** Punti Economici di AS e **minimo 70** Punti Tecnici (ereditati dalla I fase di AQ e specifici di AS)
- **PT<sub>ER</sub>** è il Punteggio Tecnico Ereditato dalla I fase di AQ e può variare all'interno dell'intervallo compreso tra il **10%** ed il **80%** del punteggio tecnico massimo di AQ;
- **PT<sub>TotAS</sub>** è il Punteggio Tecnico Totale di AS (**PT<sub>ER</sub> + PT<sub>AS</sub>**) può variare all'interno dell'intervallo compreso tra **70** e **99** Punti;
- **PT<sub>AS</sub>** è Punteggio Tecnico Specifico richiesto dall'Amministrazione nella fase di rilancio competitivo in base alle proprie esigenze;
- **PE<sub>AS</sub>** è il Punteggio Economico ed è fissato in **massimo 30 PE** in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 95 comma 10bis. Il punteggio economico verrà determinato con l'ausilio di una **formula concava a punteggio assoluto** con esponente **pari a 4** come meglio definito nei seguenti paragrafi.

I valori di Punteggio Tecnico Totale di AS e Punteggio Economico di AS sono definiti in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 95 comma 10-bis del Codice.

#### 4.3.2.2. Criteri Tecnici dell'Appalto Specifico

Di seguito si elencano gli ambiti di valutazione tecnica degli Appalti Specifici. Considerato che l'Amministrazione selezionerà uno o più servizi dell'Accordo Quadro in ragione delle proprie esigenze, determinandone le dimensioni (assolute o relative) nonché i livelli di servizio, di qualità, le modalità di erogazione, indicando la classe di rischio delle applicazioni e dunque dei servizi e tutte le condizioni non fissate, non è noto a priori quale composizione di servizi sarà richiesta e nemmeno se un singolo servizio sarà sempre richiesto.



Pertanto, i criteri per servizio potranno essere inseriti solo se il servizio è previsto in Appalto Specifico ed il punteggio verrà fissato tenendo in considerazione il peso del servizio e il valore aggiunto stimato relativo all'aspetto di valutazione sul totale della fornitura.

La tabella elenca dunque i criteri da contestualizzare e specializzare, indicando unicamente il valore massimo del punteggio attribuibile. Il punteggio minimo sarà sempre zero, perché nessun servizio è obbligatorio. La suddivisione tra componente tabellare e discrezionale sarà a cura dell'Amministrazione che potrà declinare gli aspetti motivazionali in modo specifico ed oggettivo.

<b>Macro-aree di riferimento per la definizione dei criteri tecnici di AS</b>	
<b>CONDIZIONI DI EROGAZIONE PERSONALIZZABILI</b>	
<b>Differenti configurazioni dei servizi</b>	
1	Modalità e strumenti per la <b>gestione del sw in garanzia</b> sia durante l'erogazione dei servizi sia nell'eventuale periodo di manutenzione correttiva in garanzia. L'Amministrazione potrà declinare i singoli aspetti prioritari in sotto criteri riferiti al miglioramento della tempestività di ripristino dell'operatività, al miglioramento delle funzioni/applicazioni/ecc. con maggiore difettosità; relativamente alle applicazioni con classe di rischio più alta, più diffuse, relativamente ai picchi di utilizzo, ecc..
2	<b>Monitoraggio adempimenti del contratto esecutivo</b> Soluzione per garantire un efficace ed efficiente monitoraggio degli adempimenti contrattuali a fine di prevenire inadempimenti e ritardi e fornire all'Amministrazione piena visibilità di tutte le azioni di contenimento dei rischi di inadempimento. L'Amministrazione potrà specificare - anche attraverso la definizione di sottocriteri - gli aspetti di maggior rilievo per la fornitura, i diversi aspetti su cui richiede una maggiore visibilità e l'eventuale proposta di sistemi di prevenzione e correzione. I principali aspetti, in una lista non esaustiva, possono riguardare modalità aggiuntive relative a: - monitoraggio delle scadenze contrattuali, del piano di lavoro, del progetto o fissate dall'Amministrazione, - rispetto qualità dei servizi; - verifiche interne per assicurare la correttezza delle stime e dei dimensionamenti dei servizi richiesti; - verifiche interne per assicurare il costante allineamento delle risorse ai profili professionali richiesti o migliorati in sede di Offerta tecnica; - verifiche interne per implementazione delle soluzioni offerte in Offerta tecnica
3	<b>Trasferimento di know how nel corso del contratto ed al suo termine</b> Proposta di una soluzione di trasferimento di know how che, sulla base del requisito imprescindibile per cui il fornitore, nel corso del contratto e al suo termine, deve garantire il completo passaggio di know how all'Amministrazione ed al futuro Fornitore entrante, sia finalizzata a ridurre i rischi di discontinuità rispetto a ciascun servizio affidato. L'Amministrazione declinerà, anche attraverso sotto criteri, le modalità di messa a disposizione del know-how richiedendo anche eventuali collaudi ed indicatori di effettiva trasferibilità dei servizi, attività riducendo lock-in e costi di subentro.
4	<b>Formazione e l'aggiornamento continuo delle risorse impegnate nella fornitura</b> Soluzione organizzativa, in termini di risorse, strumenti e modalità operative, per garantire la formazione e l'aggiornamento continuo delle risorse da impiegarsi nella fornitura, sulle tecnologie, l'infrastruttura, i prodotti, i pacchetti indicati dall'Amministrazione sia di partenza sia target, senza pregiudicare i livelli di servizio previsti per la fornitura stessa. L'Amministrazione declinerà, anche prevedendo specifici sottocriteri, le linee di valutazione in ragione della dimensione ed organizzazione delle attività formative proposte, degli specifici obiettivi di formazione, del grado di raggiungimento e soddisfacimento dell'impegno assunto dal concorrente, da referenti specifici, dalle principali figure professionali coinvolte, la possibilità di partecipazione per i referenti o personale dell'amministrazione stessa, ecc..
5	<b>Applicazione concreta degli standard internazionali sulla qualità del software, in particolare della ISO 25010 e successive</b> Processi, know how, strumenti e indicatori specifici a garanzia del raggiungimento di soglie migliorative delle caratteristiche e sottocaratteristiche di qualità del software: in particolare della manutenibilità, della sicurezza, robustezza, bassa difettosità del software (l'Amministrazione indicherà le caratteristiche di qualità più rilevanti nel proprio contesto). Per la valutazione dovranno essere richiesti impegni oggettivi e misurabili per riscontrare in erogazione l'effettiva applicazione di misure puntuali e l'attestazione del miglioramento rispetto al software applicativo pre-esistente e/o a benchmark esterni.
6	<b>Soluzione per il contenimento dei costi di progetto.</b> L'Amministrazione potrà declinare i criteri motivazionali in relazione al contesto specifico del proprio AS; le principali linee possono concentrarsi su: - capacità di proporre il riuso di soluzioni o sw open source per ottimizzare i tempi di realizzazione del progetto ed il relativo



	<p>costo (effort progettuale) e garantire soluzioni tecniche già utilizzate;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- metodologia per il controllo ed il miglioramento della produttività di progetto;</li><li>- metodologia per la raccolta efficace ed efficiente delle esigenze dell'utente al fine di ridurre i ricicli e le difformità rispetto alle aspettative.</li></ul>
7	<p><b>Disponibilità di centri di test specifici (laboratori e/o risorse dedicati)</b> al fine di fornire maggiore valore aggiunto alla verifica delle caratteristiche particolarmente impattanti quali l'accessibilità, la sicurezza applicativa, le prestazioni, la compatibilità, la portabilità e la multicanalità, ecc..</p> <p>L'Amministrazione potrà declinare il criterio, anche attraverso la predisposizione di sottocriteri, in funzione della tipologia di applicazioni /funzioni che nel passato hanno generato maggiori errori, non conformità, vulnerabilità, carenze di expertise e di strumenti.</p>
8	<p><b>Organizzazione servizio di manutenzione adeguativa</b></p> <p>Soluzione organizzativa, metodologica ed operativa che l'impresa propone per erogare il servizio di manutenzione adeguativa.</p> <p>L'Amministrazione potrà declinare le linee di valutazione con particolare attenzione alle esperienze di evoluzione tecnologica di analoghi sistemi, alla capacità di adeguare in modo strutturato ed automatizzato le piattaforme impattate dall'adeguamento per l'esigenza specifica dell'Amministrazione (approccio e/o prototipo tecnico), all'ottimizzazione dei cicli di adeguamento, alla gestione dell'invarianza funzionale (controllo di non regressione, preferibilmente automatizzato) ed alla modalità di gestione contemporanea di più interventi progettuali sul medesimo software in adeguamento nell'ambito di tutta la fornitura</p>
9	<p><b>Organizzazione servizio/attività/progetti di personalizzazione e parametrizzazione</b></p> <p>Soluzione organizzativa, metodologica ed operativa che l'impresa propone per erogare il servizio/attività/progetti di personalizzazione e parametrizzazione di software.</p> <p>L'Amministrazione potrà declinare le linee di valutazione con particolare attenzione al know how specifico sui pacchetti/piattaforme/prodotti/sw open source/ecc. da personalizzare e parametrizzare, alle migliori modalità per integrare tali applicazioni nel sistema informativo dell'amministrazione in modo da sfruttare al massimo le potenzialità dei pacchetti/piattaforme/prodotti, alla disponibilità/predisposizione di test strutturati sulle piattaforme impattate dall'adeguamento, alla scrittura di programmi di adeguamento per l'esigenza specifica dell'Amministrazione (approccio e/o prototipo tecnico), alla disponibilità di centri di competenza sulle piattaforme/pacchetti/prodotti e relative modalità di risposta, alla partecipazione a community di soluzioni opensource in uso presso l'amministrazione, ecc..</p>
10	<p><b>Garanzia software realizzato o modificato durante la fornitura</b></p> <p>Soluzione organizzativa e metodologica per garantire la tempestiva, efficace, efficiente rimozione dei malfunzionamenti e delle interruzioni di servizi causati da errori nel sw non riscontrati in fase di test del fornitore su tutto il software realizzato/modificato durante la fornitura. L'Amministrazione potrà declinare le linee di valutazione sia sotto gli aspetti organizzativi e di processo (interrelazioni con gli altri servizi correlati, riduzione del rischio di introdurre elementi negativi sulla qualità del software -a titolo di esempio – riduzione del numero di commenti, aumento della complessità, inserimento di nuove anomalie sia nel sw sia nella base dati, peggioramento della manutenibilità, o di ulteriori caratteristiche di qualità), sia specificatamente in relazione all'implementazione di meccanismi di validazione dell'attività al fine di garantire il corretto adempimento degli obblighi contrattuali.</p>
11	<p><b>Monitoraggio del servizio.</b></p> <p>Processi, metodi, risorse e strumenti proposti per il monitoraggio delle fasi di lavorazione di ciascuna attività dei servizi di gestione al fine di costruire di tempi ottimali per categorie di interventi. L'Amministrazione potrà contestualizzare sulle proprie esigenze, anche attraverso la declinazione in sotto criteri, la disponibilità di benchmark esterni per attività, indicatori di misurazione della qualità del servizio ed impegno a migliorare la produttività. Potrà inoltre essere valutata la proposta di automatizzare alcune attività, a partire dalle attività ripetitive ed a basso valore aggiunto.</p>
12	<p><b>Reperibilità ed Extra-orario.</b></p> <p>Laddove richiesto, l'Amministrazione può prevedere la valutazione di proposte organizzative per garantire le esigenze dell'Amministrazione, il coordinamento delle attività effettuate fuori orario, nonché la proposta di soluzioni per limitare al minimo l'effort e/o alcune tipologie di intervento, definendo le linee motivazionali più rispondenti alla situazione dell'Amministrazione.</p>
13	<p><b>Proposta di riutilizzo di progetti di ridisegno dei processi in ottica e-government o open-government in grado di fornire valore aggiunto</b> nel contesto dell'AS.</p> <p>L'Amministrazione potrà declinare le linee di valutazione sugli ambiti/settori di intervento, tenendo in considerazione l'importanza e la rilevanza dei processi e servizi verso l'utenza e la PA.</p>
14	<p><b>Soluzioni organizzative e strumentali per garantire il corretto risultato delle elaborazioni e/o trasmissione-pubblicazioni dati e/o disponibilità servizi prioritari.</b></p> <p>Soluzioni per contenere i rischi di anomalie, di indisponibilità del servizio, di errori e ritardi in attività particolarmente importanti</p>



	per l'Amministrazione. Le linee di valutazione potranno tener conto delle proposte per mitigare e contenere i rischi evidenziati dall'Amministrazione, per ridurre i danni, i ritardi, i disservizi, soluzioni per simulare anticipatamente le attività critiche e/o soluzioni di emergenza per ridurre gli impatti o quanto meglio declinabile dall'Amministrazione
15	<b>Servizi di Supporto Specialistico</b> Proposta del concorrente per migliorare la tempestività nell'allocazione delle risorse tecnico-specialistiche con i profili specifici richiesti dall'Amministrazione con particolare attenzione a garantire la competenza tecnica certificata e comprovata, necessaria alle esigenze di analisi/valutazione specialistica indicate in AS. L'amministrazione potrà declinare anche in sottocriteri per ciascuna attività richiesta nel servizio, le competenze aggiuntive, le esperienze pregresse, la predisposizione di macroprototipi o template di analisi comparata di prodotto o specifici deliverable atti a verificare la capacità del concorrente di fornire valore aggiunto, affidabilità ed innovazione alla fornitura
16	<b>Ottimizzazione attività di Deploy del software negli ambienti target dell'Amministrazione.</b> Aspetti metodologici, strumentali, di processo e competenze specifiche che concorrono ad ottimizzare, velocizzare e rendere maggiormente affidabili le attività di deploy del software negli ambienti specificati dall'Amministrazione nonché proposte di indicatori e metriche per misurare la qualità della documentazione di deploy e la relativa efficacia nel ridurre i rischi di anomalie e malfunzionamenti. L'Amministrazione declinerà le linee motivazionali sugli aspetti maggiormente rilevanti il proprio servizio.
17	Piano di <b>presa in carico dei servizi</b> , migliorativo rispetto a quanto offerto in prima fase, e riferito ai servizi ritenuti di particolare importanza per l'Amministrazione in ragione della situazione pregressa (livelli di servizio critici, scarsa documentazione del sw e/o delle procedure di gestione e/o di relazione con l'utenza, lock-in tecnico, ecc..). L'Amministrazione potrà declinare eventuali sotto criteri relativamente al valore aggiunto derivante dal dimensionamento del team di presa in carico, dalle soluzioni proposte per l'analisi del software esistente, e dagli impegni a migliorare le caratteristiche di qualità ritenute prioritarie, ecc..)
<b>Deliverables</b>	
18	Proposta di <b>strumenti</b> (specificare se open source) a <b>supporto della fornitura</b> quali a titolo di esempio inventario funzionale del software, configuration management system, strumenti per l'analisi statica e dinamica del sw, strumenti per reverse engineering, portale per documentazione di progetto e di fornitura, cruscotti per indicatori di qualità, knowledge base management system, ecc.
19	<b>Prototipi e/o Business case</b> L'Amministrazione potrà richiedere la produzione di prototipi, business case, template o deliverable atti a dimostrare il valore aggiunto delle capacità progettuali e tecniche specifiche del concorrente.
20	<b>Strumenti proposti per la tracciatura delle attività.</b> L'Amministrazione potrà richiedere la proposta di strumenti - indicare se open source anche in via preferenziale - per la puntuale registrazione delle attività di gestione applicativa e basi dati. La soluzione del fornitore dovrà comportare un valore aggiunto in termini di efficacia ed efficienza attraverso a titolo di esempio la disponibilità dei dati in tempo reale e la determinazione della produttività delle risorse assegnate, ecc.. , migliorando i requisiti minimi declinati dall'Amministrazione.
21	<b>Piano di lavoro, piano della qualità e piano dei rischi del servizio di Gestione Applicativa e basi dati</b> Sulla base della documentazione di AS l'Amministrazione potrà richiedere una proposta di piano di lavoro e/o piano di qualità e di rischio relativo al/i servizio/i di gestione applicativa e basi dati, di particolare rilevanza nel caso di attività affidate completamente al fornitore. L'amministrazione declinerà specifici sottocriteri in funzione delle proprie esigenze, prevedendo anche specifici sotto criteri relativi al miglioramento dell'attuale processo, dei livelli di qualità presenti, al miglioramento dei tempi di gestione delle attività elementari che compongono il servizio. L'amministrazione potrà richiedere la predisposizione di business case di gestione di attività di rilievo tali da dimostrare il valore aggiunto di specifiche competenze aggiuntive delle risorse impiegate, i processi proposti, gli strumenti, i livelli di servizio raggiungibili, i tempi di intervento e/o risoluzione, eventuali benchmark, ecc. L'Amministrazione potrà altresì richiedere quanto ad essa necessario per verificare il valore aggiunto della soluzione proposta, la relativa applicabilità, concretezza, efficienza ed efficacia.
22	Proposte di <b>Piano della qualità specifico e/o Piano di lavoro</b> della fornitura di AS o dello specifico progetto richiesto dall'Amministrazione. L'Amministrazione potrà declinare eventuali sotto criteri relativamente alle specifiche tematiche del Piano della qualità e del piano di lavoro generale
<b>Livelli di servizio /Penali</b>	
23	Soluzione per migliorare i <b>requisiti minimi di test</b> nell'ambito progettuale e tecnologico richiesto in AQ e declinati dall'Amministrazione al fine di ridurre la difettosità nell'ambiente di collaudo e di esercizio dell'Amministrazione ed in ogni caso l'effort aggiuntivo di risorse e di tempo dell'Amministrazione stessa. L'Amministrazione potrà prevedere i seguenti criteri motivazionali, contestualizzandoli sul proprio contesto applicativo e durata contrattuale. Le principali linee di valutazione sono:



	<ul style="list-style-type: none"><li>- valore aggiunto della test factory nell'ambito delle esigenze della fornitura, individuando gli indicatori specifici e le soglie che attestano l'efficacia e l'efficienza della proposta per l'Amministrazione;</li><li>- certificazioni specifiche aggiuntive sulle tematiche del test nell'ambito dei servizi realizzativi richiesti, da dimensionare in funzione dei progetti da attivarsi (particolarmente adatto per la previsione di punteggi tabellari)</li></ul>
24	<b>Customer Satisfaction</b> L'Amministrazione potrà richiedere una proposta per misurare la percezione del servizio reso e perfezionare la qualità attraverso rilevazioni per evento, periodiche, per gruppi di utenza al fine di migliorare il servizio. Pertanto potrà declinare anche in specifici sottocriteri le linee motivazionali relative alle metodologie di indagine, definizione del campione o di tutta la popolazione, accesso al sistema di indagine, cruscotto con i risultati e la relativa evoluzione nel tempo.
25	<b>Miglioramento del Livello di Qualità del servizio/attività/progetto</b> (laddove non previsto specificatamente all'interno dei criteri di valutazione specifici per servizio) Proposta di miglioramento degli indicatori di qualità richiesti dall'Amministrazione rispettivamente per il servizio/attività o l'intero progetto. L'Amministrazione potrà indicare sotto criteri con l'individuazione dei requisiti di qualità da migliorare o la richiesta di nuovi indicatori, prevedendo l'attribuzione di punteggio tabellare o discrezionale in funzione dell'ambito di riferimento e dell'attualizzazione del valore aggiunto derivante dal miglior livello qualitativo e dal risparmio in termine di miglior servizio all'utenza
26	<b>Valore aggiunto derivante dall'uso/riuso di metodologie, conoscenze tematiche-applicative-tecnologiche, best practices</b> in grado di ottimizzare la realizzazione, evoluzione, personalizzazione e parametrizzazione delle soluzioni applicative presenti presso l'Amministrazione. Per l'assegnazione i concorrenti dovranno presentare indicatori oggettivi per dimostrare la maggior efficacia, efficienza, qualità, ecc. della soluzione proposta
<b>Figure specialistiche ICT aggiuntive/migliorative</b>	
27	Soluzione progettuale e tecnica proposta per il pieno raggiungimento del/i principale/i obiettivo/i realizzativo/i attraverso la dimostrazione concreta ed attuale di know-how specifico, anche in relazione a <b>risorse con competenze "chiave" ed esperienze pregresse.</b>
28	<b>Innovazione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacità di proporre soluzioni tecnologiche innovative ed aperte sul/i progetto/i richiesto/i dall'Amministrazione;</li><li>- disponibilità ed impiego di referenti specifici sui progetti/tecnologie richiesti dall'Amministrazione;</li></ul>
29	<b>Miglioramento di profili professionali.</b> Proposta di miglioramento dei profili professionali richiesti (a titoli di esempio in relazione alle certificazioni o potenziamento delle certificazioni richieste), della seniority rispetto a quella minima richiesta, o di ulteriori aspetti del profilo tali da costituire un valore aggiunto per la fornitura. L'Amministrazione potrà declinare le linee di valutazione, privilegiando, ove possibili l'utilizzo di criteri tabellari. Il punteggio assegnato dovrà tenere in considerazione il numero delle risorse appartenenti al profilo da migliorare richieste in AS e l'attualizzazione del valore aggiunto sulla fornitura.
30	<b>Certificazioni specifiche aggiuntive sulle tematiche dell'analisi della qualità del sw e dei dati.</b> L'Amministrazione potrà richiedere certificazioni aggiuntive e/o esperienze specifiche aggiuntive in attività di analisi della qualità dei dati e del software per la figura del test specialist.
31	<b>Capacità di mettere a disposizione Specialista/i di tematica</b> con competenze aggiuntive e rilevanti per le Esigenze espresse dall'Amministrazione, quali a titolo di esempio risorse chiave, competenze distintive ed a valore aggiunto.
32	<b>Proposta di centri di competenza</b> , in termini di know-how e laboratorio di innovazione sulle specifiche tematiche ed il conseguente valore aggiunto da impiegare nell'esecuzione delle attività previste per i servizi richiesti. L'Amministrazione potrà declinare, anche in sottocriteri, le linee di miglioramento del know how richiesto nei profili professionali da impiegarsi nella fornitura, richiedendo specifiche modalità di interscambio e sinergie con i centri di competenza (es. declinando la dimensione dei giorni minimi offerti per figura professionale di supporto, la formazione aggiuntiva all'amministrazione ed al team del servizio di supporto, ecc.)
<b>SERVIZI ACCESSORI</b>	
<b>Soluzioni per il servizio accessorio di gestione operativa</b>	
33	Descrizione delle soluzioni che il concorrente si impegna a mettere a disposizione delle Amministrazioni che facciano richiesta del servizio accessorio di gestione operativa. In particolare, l'Amministrazione potrà declinare, anche con specifici criteri/sottocriteri, la richiesta di: <ul style="list-style-type: none"><li>- modalità di erogazione del servizio;</li><li>- soluzioni, strumenti e processi proposti per l'erogazione del servizio;</li><li>- miglioramento della qualità della fornitura (profili per livello e competenze, certificazioni, formazione, ecc.);</li><li>- eventuali altri aspetti caratterizzanti la proposta.</li></ul>
<b>Soluzioni per il servizio accessorio di data entry manuale</b>	





34	<p>Descrizione delle soluzioni che il concorrente si impegna a mettere a disposizione delle Amministrazioni che facciano richiesta del servizio accessorio di data entry manuale.</p> <p>In particolare, l'Amministrazione potrà declinare, anche con specifici criteri/sottocriteri, la richiesta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalità di erogazione del servizio;</li> <li>- soluzioni, strumenti e processi proposti per l'erogazione del servizio;</li> <li>- miglioramento della qualità della fornitura (profili per livello e competenze, certificazioni, formazione, ecc.);</li> <li>- eventuali altri aspetti caratterizzanti la proposta.</li> </ul>
<b>Soluzioni per il servizio accessorio di e-learning ed assistenza virtuale</b>	
35	<p>Descrizione delle soluzioni che il concorrente si impegna a mettere a disposizione delle Amministrazioni che facciano richiesta del servizio accessorio di e-learning ed assistenza virtuale.</p> <p>In particolare, l'Amministrazione potrà declinare, anche con specifici criteri/sottocriteri, la richiesta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalità di erogazione del servizio;</li> <li>- soluzioni, strumenti e processi proposti per l'erogazione del servizio;</li> <li>- miglioramento della qualità della fornitura (profili per livello e competenze, certificazioni, formazione, ecc.);</li> <li>- eventuali altri aspetti caratterizzanti la proposta.</li> </ul>
<b>Soluzioni per il servizio accessorio di contact center ed help desk di I livello</b>	
36	<p>Descrizione delle soluzioni che il concorrente si impegna a mettere a disposizione delle Amministrazioni che facciano richiesta del servizio accessorio di contact center ed help desk di I livello.</p> <p>In particolare, l'Amministrazione potrà declinare, anche con specifici criteri/sottocriteri, la richiesta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalità di erogazione del servizio;</li> <li>- soluzioni, strumenti e processi proposti per l'erogazione del servizio;</li> <li>- miglioramento della qualità della fornitura (profili per livello e competenze, certificazioni, formazione, ecc.);</li> <li>- eventuali altri aspetti caratterizzanti la proposta.</li> </ul>

Si precisa, inoltre, che l'Amministrazione, fermo restando il rispetto di tutte le regole ed i vincoli per la predisposizione degli Appalti Specifici stabiliti nella documentazione di gara, definirà tali criteri affinché (i) dovranno essere riferiti all'oggetto dell'Appalto Specifico ed alle caratteristiche dei sistemi e dei progetti richiesti dall'Amministrazione; (ii) non potranno essere definiti in modo discriminatorio o al fine di favorire uno specifico concorrente; (iii) non potranno essere riferiti ad aspetti della fornitura uguali a quelli già valutati da Consip in prima fase, ma potranno richiedere aspetti migliorativi contestualizzati sui sistemi e servizi oggetto dell'AS; (iv) i punteggi associati ai criteri dovranno essere proporzionati all'entità dei servizi richiesti dall'Amministrazione.

#### 4.3.2.3. Formula economica dell'Appalto Specifico

Il "**Punteggio economico**" sarà calcolato secondo le seguenti formule:

Quanto all'offerta economica, è attribuito all'elemento economico un coefficiente, variabile da zero ad uno, calcolato tramite la seguente formula:

**Formula "concava a punteggio assoluto" per tutti i lotti**

$$CI = 1 - (1 - RI)^k$$

dove:

**CI** = coefficiente attribuito al concorrente *i*-esimo;

**RI** = ribasso percentuale dell'offerta del concorrente *i*-esimo, determinato come specificato nel seguito;

**k=4** = parametro che determina la concavità della curva di punteggio



Il Ribasso percentuale offerto (R) sarà calcolato mediante la formula  $R = 1 - P/BA$ , dove P è il prezzo complessivo offerto, determinato come somma dei prodotti dei prezzi unitari offerti per le relative quantità richieste/stimate, e BA è l'Importo totale a base d'asta.

Saranno considerate le prime cinque cifre dopo la virgola senza procedere ad alcun arrotondamento (es. PE: 3,2345678 punteggio attribuito 3, 23456).

Il Punteggio Totale di AS per ciascun concorrente i-esimo sarà determinato secondo la seguente formula:

$$PTOT_{AS\_i} = PTER_{AS\_i} + PT_{AS\_i} + PE_{AS\_i}.$$

#### 4.3.2.4. Regole e vincoli dell'Appalto Specifico

Con riferimento a ciascun Appalto Specifico, il concorrente (aggiudicatario dell'Accordo Quadro) dovrà:

- formulare un'offerta economica con prezzi offerti non superiori ai prezzi offerti dallo stesso concorrente in I<sup>a</sup> fase dell'Accordo Quadro all'interno del quale è stato effettuato l'Appalto Specifico,
- garantire la prestazione dei servizi con le caratteristiche minime e migliorative offerte dallo stesso concorrente per l'aggiudicazione in I<sup>a</sup> fase dell'Accordo Quadro all'interno del quale è stato effettuato l'Appalto Specifico.

Saranno esclusi dal confronto competitivo relativo a ciascun Appalto Specifico i concorrenti che:

- offrano anche solo un prezzo superiore al corrispondente prezzo unitario offerto per l'aggiudicazione in I<sup>a</sup> fase dell'Accordo Quadro all'interno del quale è stato effettuato l'Appalto Specifico,
- offrano i servizi privi delle caratteristiche minime e migliorative offerte per l'aggiudicazione in I<sup>a</sup> fase dell'Accordo Quadro all'interno del quale è stato effettuato l'Appalto Specifico.

#### 4.3.2.5. Procedura di aggiudicazione dell'Appalto Specifico

L'affidamento di ciascun Appalto Specifico potrà avvenire unicamente a seguito del rilancio del confronto competitivo invitando tutti gli operatori economici parti dell'Accordo Quadro.

A tale fine, l'Amministrazione inviterà i Fornitori parti dell'Accordo Quadro a presentare offerta mediante invio di un Richiesta di offerta, redatta nel rispetto delle prescrizioni previste nel presente atto.

Per la procedura di confronto competitivo tra i Fornitori, l'Amministrazione utilizzerà i mezzi telematici, messi a disposizione dalla Consip

Alla Richiesta di offerta saranno allegati i documenti che costituiscono la *lex specialis* della fase II, nonché lo schema di contratto esecutivo che sarà sottoscritto con l'aggiudicatario dell'Appalto Specifico.

La procedura di aggiudicazione dell'Appalto Specifico verrà delineata nella Richiesta di offerta nel rispetto di quanto previsto dalla disciplina normativa applicabile.

Ad eccezione di situazioni comprovate di oggettiva impossibilità di partecipare alla suddetta procedura per caso fortuito e/o forza maggiore, il Fornitore medesimo avrà la facoltà di non presentare offerta, complessivamente, per un massimo di n. 2 (due) Appalti Specifici durante tutta la durata dell'AQ (in caso di



adesione dell'Amministrazione all'Accordo Quadro con Rilancio Competitivo), pena la risoluzione dell'Accordo Quadro.

In ogni caso le Amministrazioni saranno tenute a comunicare in forma scritta alla Consip tutti i casi di mancata presentazione dell'offerta, ai fini dell'eventuale risoluzione dell'Accordo Quadro.

#### *4.3.2.6. Contratto Esecutivo (stipulato all'esito dell'Appalto Specifico) – Servizi Applicativi*

Il Contratto Esecutivo oggetto del singolo Appalto Specifico verrà stipulato con il migliore offerente del confronto competitivo. Lo stesso dovrà essere predisposto sulla base dello Schema di Contratto Esecutivo allegato alla documentazione di gara. Esso conterrà inoltre ogni altro aspetto rilevante per l'esecuzione del singolo appalto, in ragione di quanto stabilito nel Capitolato Tecnico e nello schema di Accordo Quadro con particolare riferimento al rilancio competitivo.

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

- dovrà contenere l'indicazione di tutte le singole Amministrazioni per le quali il Soggetto Aggregatore effettua l'affidamento;
- 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-bis dell'Accordo Quadro per le modalità di stipula del Contratto Esecutivo.

Il Fornitore inoltre dovrà produrre, entro 10 giorni lavorativi dalla firma del Contratto esecutivo:

- i piani di lavoro di cui al Capitolato Tecnico Speciale relativo ai lotti applicativi, coerenti con il fabbisogno espresso dall'Amministrazione;
- un piano della qualità specifico coerente con quanto eventualmente offerto in sede di AS (ad integrazione del Piano della Qualità Generale che deve essere trasmesso alla Consip ai sensi del successivo paragrafo 5.1.1), contenente: i) l'organizzazione di ciascuno dei servizi (organigramma e responsabilità assegnate); ii) metodi tecniche e strumenti applicabili per ciascun servizio; iii) requisiti di qualità;
- i CV delle risorse professionali che verranno impiegate per l'erogazione dei servizi, con le relative certificazioni richieste e/o proposte in prima fase e/o eventualmente migliorate in seconda fase.

## **4.4 Adesione ai Lotti PMO dell'Accordo Quadro**

Per ciascun Lotto avente ad oggetto servizi di PMO 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 (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, che l'affidamento di ciascun Contratto Esecutivo avvenga, secondo i termini e le condizioni dell'Accordo Quadro, con l'unico operatore aggiudicatario.

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

#### *4.4.1. Piano dei fabbisogni*

L'Amministrazione trasmette, a mezzo PEC, al fornitore e contestualmente (a mezzo e-mail ordinaria) alla Consip (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 di fornitura;
- la data di attivazione del servizio di fornitura;
- l'indicazione del/i luogo/ghi di esecuzione della fornitura;
- la durata del Contratto Esecutivo e dei servizi;
- le modalità di erogazione e consuntivazione dei servizi di fornitura, nel rispetto delle previsioni dell'Accordo Quadro;
- ogni altra eventuale indicazione riportata nel Capitolato Tecnico Speciale inerente agli specifici servizi richiesti.
- l'eventuale cronoprogramma ai fini dell'anticipazione del prezzo, ove applicabile.

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.

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.

#### *4.4.2. Piano Operativo*

Il Fornitore, sulla base del Piano dei fabbisogni, predispone un **"Piano Operativo"**, nel quale devono essere raccolte e dettagliate le richieste dell'Amministrazione, contenute nel Piano dei fabbisogni, e deve essere formulata 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 o dal maggiore termine eventualmente indicato dall'Amministrazione (comunque non superiore a 30 giorni solari) (pena l'applicazione, da parte di Consip 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 nonché (a mezzo posta elettronica ordinaria) a Consip e/o terzi da essa indicati.



In particolare, 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 di fornitura;
- la data di attivazione del servizio di fornitura;
- l'indicazione del/i luogo/ghi di esecuzione della fornitura;
- la durata del Contratto Esecutivo e dei servizi;
- quota e prestazioni che intenderà subappaltare, nel rispetto delle previsioni dell'Accordo Quadro e di quanto indicato nel Piano dei fabbisogni.

Il Piano Operativo, inoltre, dovrà contenere:

- un piano di lavoro generale coerente con il Piano dei fabbisogni, che rappresenta la totalità dei servizi richiesti e le eventuali attività propedeutiche all'attivazione dei servizi;
- i CV delle risorse professionali che verranno impiegate per l'erogazione dei servizi, con le relative certificazioni richieste e/o proposte in prima fase.

Compatibilmente con i tempi di elaborazione del Piano Operativo, con specifico riferimento ai servizi da svolgere presso la sede/i dell'Amministrazione, l'aggiudicatario 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 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 interessata.

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 tutti i casi di mancato rispetto da parte del Fornitore selezionato del termine per la trasmissione del Piano Operativo, ai fini dell'applicazione della relativa penale.

#### *4.4.3. Contratto Esecutivo*

L'Amministrazione, entro 30 giorni solari 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 l'aggiudicatario dovrà apportare al documento presentato le modifiche e/o integrazioni richieste.

L'aggiudicatario dovrà inviare la versione definitiva del Piano Operativo entro 10 giorni solari dalla comunicazione di richiesta dell'Amministrazione contraente, pena l'applicazione, da parte di Consip 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 ovvero non abbia richiesto ulteriori giorni per la relativa verifica, il relativo Piano dei fabbisogni precedentemente trasmesso dall'Amministrazione si intenderà decaduto.

Contestualmente all'approvazione del Piano Operativo, l'Amministrazione stipulerà con l'aggiudicatario il Contratto Esecutivo, sulla base dell'apposito schema allegato alla documentazione di gara. Esso conterrà inoltre ogni altro aspetto rilevante per l'esecuzione del singolo appalto, in ragione di quanto stabilito nel Capitolato Tecnico e nello schema di Accordo Quadro.

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

- dovrà contenere l'indicazione di tutte le singole Amministrazioni per le quali il Soggetto Aggregatore effettua l'affidamento;
- 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.

Il Fornitore inoltre dovrà produrre, entro 10 giorni lavorativi dalla firma del Contratto esecutivo un piano della qualità specifico (ad integrazione del Piano della Qualità Generale che deve essere trasmesso alla Consip ai sensi del successivo paragrafo 5.1.1), contenente: i) l'organizzazione di ciascuno dei servizi (organigramma e responsabilità assegnate); ii) metodi tecniche e strumenti applicabili per ciascun servizio; iii) requisiti di qualità.

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 dell'importo massimo 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 della fornitura, nonché aggiornate durante il corso della fornitura in funzione delle eventuali evoluzioni.

## 4.5 Categorizzazione degli interventi

All'atto di definizione del Piano dei Fabbisogni o della Richiesta di Offerta, l'Amministrazione individuerà e censirà l'ambito del Piano Triennale di riferimento per la specifica acquisizione, definendo ove possibile:

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

Tale categorizzazione dovrà essere riportata in tutta la documentazione contrattuale:

- Piano dei Fabbisogni/Richiesta di Offerta,
- Piano Operativo/Offerta Tecnica,
- Contratto Esecutivo.

**I LIVELLO**

**II LIVELLO**



<b>ACCESSO AI SERVIZI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Servizi ai cittadini, alle imprese o verso altre PA</i></li><li>• <i>Digitalizzazione modalità di contatto</i></li><li>• <i>E-government per ecosistema</i></li><li>• <i>Design dei servizi</i></li><li>• <i>Accessibilità dei servizi</i></li></ul>
<b>ECOSISTEMI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sanità</i></li><li>• <i>Finanza pubblica</i></li><li>• <i>Sviluppo e sostenibilità</i></li><li>• <i>Giustizia</i></li><li>• <i>Beni culturali e turismo</i></li><li>• <i>Welfare</i></li><li>• <i>Scuola</i></li><li>• <i>Istruzione superiore e ricerca</i></li><li>• <i>Difesa, sicurezza e soccorso - Legalità</i></li><li>• <i>Infrastruttura e logistica - Mobilità</i></li><li>• <i>Comunicazioni</i></li><li>• <i>Agricoltura</i></li><li>• <i>L'Italia in Europa e nel Mondo</i></li></ul>
<b>PIATTAFORME</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Public e-procurement</i></li><li>• <i>pagoPA</i></li><li>• <i>Siope +</i></li><li>• <i>Noipa</i></li><li>• <i>SPID</i></li><li>• <i>Carta di identità elettronica</i></li><li>• <i>Sistema di gestione dei procedimenti amministrativi nazionali (SGPA)</i></li><li>• <i>Poli di conservazione</i></li><li>• <i>Anpr</i></li></ul>
<b>DATI DELLA PA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Basi di dati di interesse nazionale</i></li><li>• <i>Dati aperti</i></li><li>• <i>Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)</i></li></ul>
<b>MODELLO DI INTEROPERABILITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Transizione al nuovo Modello di interoperabilità da parte delle PA</i></li></ul>
<b>INFRASTRUTTURE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Cloud della PA</i></li><li>• <i>Data center</i></li><li>• <i>Connettività</i></li></ul>



SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sicurezza applicativa, prevenzione e gestione incidenti informatici, analisi e valutazione su vulnerabilità dei sistemi</i></li><li>• <i>Adeguamento a misure minime di sicurezza ICT e linee guida sicurezza cibernetica</i></li></ul>
MODELLI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Appalti innovativi</i></li><li>• <i>Smart Landscape: un nuovo modello di smart community</i></li></ul>
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.





## 4.6 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, sono state 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.

Vengono riportati di seguito gli Indicatori Specifici di digitalizzazione previsti per i soli Lotti Applicativi nell'ambito della presente iniziativa, che potranno essere aggiornati dagli Organismi di coordinamento e controllo, nell'esercizio delle relative attività di governance:

	Indicatore	Tipologia di indicatore
1	Produzione/condivisione/messa a disposizione di altre PP.AA. di flussi dati per analisi statistiche/predittive	Collaborazione tra PPAA
2	Numero di processi digitalizzati che usufruiscono dei dati aggregati prodotti e resi disponibili	Quantitativo
3	Open Data: n° dataset pubblicati	Quantitativo
4	Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con PDND	Qualitativo
5	Presenza di flussi di Integrazione/Scambio dati con basi dati di interesse nazionale	Qualitativo
6	Presenza di flussi di popolamento del Catalogo nazionale dati.gov.it	Qualitativo
7	Normalizzazione/standardizzazione ontologie e vocabolari in linea con gli obiettivi e le linee d'azione definite nel Piano Triennale AgID	Qualitativo



## 5 REQUISITI ORGANIZZATIVI

### 5.1 Aspetti organizzativi di carattere generale

#### 5.1.1. Requisiti di qualità

L'assicurazione della qualità dei servizi è l'insieme delle attività sistematiche e pianificate messe in campo dal Fornitore per dare evidenza all'Amministrazione che i servizi e i prodotti contrattualmente forniti siano conformi ai requisiti.

Pertanto essa è parte integrante dell'esecuzione di un servizio e non un mezzo finalizzato alla sola consegna e accettazione del servizio medesimo.

Le attività di assicurazione della qualità sono implementate attraverso verifiche, ispezioni e consuntivi, svolte principalmente sui deliverable e artefatti delle principali attività atte a garantire qualità nella fornitura, quali:

- la pianificazione della qualità (piano della qualità – generale e specifico);
- il controllo della qualità (verifiche, validazioni, riesami, ispezioni e collaudi);
- il controllo e monitoraggio dei livelli di servizio (indicatori di qualità e di servizio).

Il Fornitore dovrà assicurare la qualità della fornitura sia rispettando i criteri di qualità del proprio processo sia applicando il piano della qualità.

Il Fornitore deve assicurare la qualità dei servizi erogati, attraverso la presenza al suo interno di specifiche funzioni di verifica, validazione, riesame, assicurazione qualità sui prodotti e sui processi, che si devono basare sui principi prescritti dalle norme della serie ISO 9000.

Il Piano della Qualità Generale e il Piano della Qualità Specifico costituiranno il riferimento per le attività di verifica e validazione svolte dal Fornitore all'interno dei propri gruppi di lavoro.

Il Piano della Qualità Generale e i Piani della Qualità Specifici dovranno essere aggiornati a seguito di significativi cambiamenti di contesto in corso d'opera o, comunque, su richiesta della Consip/Amministrazione ogni qualvolta lo reputi/reputino opportuno, nonché in caso di nuovi standard, best-practice e disponibilità di strumenti in grado di migliorare l'assicurazione della qualità. Essi devono essere riconsegnati aggiornati a livello di intero documento, e non per le sole parti variate, e dovrà essere possibile individuare le modifiche effettuate.

Durante l'erogazione, tutti i dati rilevati e tutti quelli oggetto dei report periodici o per evento saranno archiviati a cura del Fornitore che ne dovrà garantire l'accesso e la fruizione alla Consip/Amministrazione per tutta la durata contrattuale.

Inoltre il Fornitore si impegna a fornire, su richiesta della Consip/Amministrazione, la base dati di dettaglio in formato standard, contenente tutti i dati rilevati, utilizzata per la valorizzazione degli indicatori di qualità.

Su richiesta della Consip/Amministrazione, il Fornitore dovrà predisporre delle rappresentazioni dell'andamento della fornitura basandosi sui dati riportati nei rapporti indicatori di qualità della fornitura e di obiettivo anche al fine di effettuare analisi a vari livelli di dettaglio delle informazioni.



Gli indicatori di qualità che devono essere puntualmente rilevati dal fornitore, sono quelli indicati nelle apposite appendici ai Capitolati Tecnici Speciali.

Si precisa che tutte le prescrizioni del capitolato tecnico generale e speciali e rispettive appendici sono requisiti minimi, ai quali si aggiungono gli impegni assunti in offerta tecnica. Il mancato rispetto costituisce inadempimento

\*\*\*

Il Piano della Qualità generale dovrà essere consegnato alla Consip, per ciascun lotto, entro e non oltre 30 giorni solari dalla stipula dell'Accordo Quadro, pena l'applicazione delle penali contrattualmente previste. Lo stesso dovrà essere approvato dalla Consip e il Fornitore dovrà recepire le eventuali osservazioni entro e non oltre i successivi 10 giorni solari, pena l'applicazione delle penali contrattualmente previste. Le successive versioni o revisioni del Piano della Qualità Generale saranno consegnate in funzione delle variazioni intervenute.

Il Piano della Qualità Generale:

- fornisce lo strumento per collegare i requisiti specifici dei servizi contrattualmente richiesti, con le procedure generali del sistema qualità del fornitore già esistenti;
- esplicita disposizioni organizzative (ivi inclusi i referenti) e metodologiche adottate dal fornitore, allo scopo di raggiungere gli obiettivi tecnici e di qualità contrattualmente definiti ivi incluso i livelli di qualità previsti nelle appendici relativi agli indicatori di cui ai Capitolati Tecnici Speciali;
- dettaglia i metodi di lavoro messi in atto dal fornitore, facendo riferimento o a procedure relative al proprio sistema, e per ciò descritte nel manuale qualità, o a procedure sviluppate per lo specifico Accordo Quadro, a supporto delle attività in esso descritte;
- garantisce il corretto e razionale evolversi delle attività contrattualmente previste, nonché la trasparenza e la tracciabilità di tutte le azioni messe in atto dalle parti in causa, il fornitore, la Consip, le Amministrazioni e gli Organismi di coordinamento e controllo;
- garantisce un'efficace e rapido coordinamento con i Piani della Qualità specifici richiesti per i singoli Contratti Esecutivi.

Nella redazione del Piano della Qualità Generale ciascun aggiudicatario terrà come guida lo schema di riferimento contenuto nell'Appendice 2 Cicli e Prodotti.

### **5.1.2. Risorse impiegate**

Ferme restando le competenze professionali richieste nei Capitolati Tecnici Speciali e relative appendici e quelle eventualmente offerte, le risorse impiegate nei servizi oggetto di tutti i lotti dovranno possedere elevate capacità tecniche (sulle architetture specifiche oggetto della presente iniziativa) e professionali quali prontezza, precisione, affidabilità, competenza e perfetta conoscenza della documentazione contrattuale.

Il Fornitore deve garantire un elevato grado di flessibilità nel rendere disponibili le risorse, nonché nel garantire l'aggiornamento tecnico delle necessarie competenze.



Le risorse da impiegare/sostituire devono rispondere ai requisiti minimi indicati per i relativi profili professionali o a quelli migliorativi eventualmente indicati in Offerta Tecnica aggiornati sulla base dell'evoluzione tecnologica e dell'aggiornamento di standard e linee guida nonché della normativa di riferimento relativa alla presente iniziativa. In caso di sostituzione le nuove risorse professionali devono avere attestati ed esperienze, in tipologia e durata, non inferiori alla risorsa da sostituire.

Si precisa inoltre che i titoli e le certificazioni richiesti/offerti in fase di gara dovranno essere posseduti per l'intera durata contrattuale. In caso di sostituzione di risorse certificate le nuove risorse dovranno possedere le medesime certificazioni o superiori.

Si rinvia in ogni caso alle previsioni contenute nell'allegato Indicatori di Qualità relativo a ciascuna tipologia di lotti.

## **5.2 Ruoli di coordinamento richiesti**

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 immediatamente essere sostituito 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 attivo durante l'orario di lavoro richiesto per la fornitura e garantire la risposta ai quesiti posti dall'Amministrazione entro 4 ore lavorative dall'inoltro o dal contatto telefonico, pena l'applicazione delle penali contrattualmente previste.

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.

### **5.2.1. 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, per quanto di competenza, alla Consip e/o (ove richiesto) agli Organismi di coordinamento e controllo (in caso di RUAC dell'Accordo Quadro) o alle Amministrazioni (in caso di RUAC del Contratto Esecutivo) 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/Richiesta di Offerta e del Piano Operativo/Offerta Tecnica dell'AS, le attività di valutazione e contenimento dei rischi, ecc.);
- pieno adempimento degli impegni assunti in offerta tecnica;



- correttezza e tempestività dell'utilizzo del Portale della fornitura, descritto al successivo paragrafo 6.1, 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 della fornitura;
- predisposizione dei Piani della Qualità Specifici e garanzia del rispetto del Piano della Qualità Generale e delle specificità dei servizi richiesti;
- verifica dei livelli di servizio sulle attività oggetto della fornitura ed 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 resolvendo 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 nella Fornitura;
- 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;

Inoltre, il RUAC dell'Accordo Quadro e del Contratto Esecutivo dovranno, per quanto di rispettiva competenza:

- garantire il presidio su tutto il territorio di riferimento del lotto (tanto in caso di lotti nazionali, tanto in caso di lotti territoriali), attraverso il pronto supporto alle Amministrazioni richiedenti;
- raccogliere, condividere e presentare, almeno trimestralmente, agli Organismi di coordinamento e controllo l'andamento degli indicatori di digitalizzazione, nonché garantire l'uniformità e standardizzazione delle metodologie e degli strumenti;
- rendere disponibili, alla Consip e agli Organismi di coordinamento e controllo visite periodiche di sintesi sull'andamento dei contratti e sulle attività di supporto alle Amministrazioni;



- gestire a livello territoriale quanto previsto per la figura del RUAC, interfacciandosi, ove necessario con i Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi.

Il profilo professionale minimo per la figura del RUAC dell'Accordo Quadro e dei RUAC dei Contratti Esecutivi dovrà corrispondere al Project Manager.

Il RUAC dell'Accordo Quadro, inoltre, dovrà avere una qualifica dirigenziale, con appositi poteri di firma tali da impegnare l'impresa/RTI/Consorzio nei confronti della Consip

Il RUAC del singolo Contratto Esecutivo dovrà disporre di poteri di firma tali da impegnare in maniera esecutiva l'impresa/RTI/Consorzio nei confronti delle Amministrazioni.

Unitamente al Piano operativo (in caso di Ordine) o nei tempi indicati dall'Amministrazione (in caso di rilancio), il Fornitore dovrà fornire il nominativo e il relativo CV per il RUAC del Contratto Esecutivo.

### **5.2.2. Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi**

I Responsabili Tecnici per l'erogazione dei servizi sono i referenti operativi del Fornitore per le attività di erogazione dei servizi.

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 e sempre tramite posta elettronica.

Il Fornitore dovrà mettere a disposizione i seguenti Responsabili Tecnici:

- Lotti 1, 2, 3: i) un referente per i servizi realizzativi di software; ii) un referente per i servizi di gestione; iii) un referente per i servizi di supporto specialistico;
- Lotti 4, 5, 6: almeno un referente 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 alle diverse tipologie di Responsabili Tecnici.

Referenti relativi alle varie tipologie di servizi applicativi:

- coordinamento delle attività e delle risorse impiegate nello specifico servizio, nel rispetto dei piani di qualità e del piano di lavoro;
- 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 la figura di responsabile del servizio dovrà corrispondere al Project Manager.

Referente tecnico relativo ai servizi di PMO:

- coordinamento delle risorse impiegate nei servizi;
- 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;



- interagire con i responsabili tecnici degli altri lotti e/o di altre gare strategiche e/o di altri contratti laddove necessario e richiesto dalle Amministrazioni.

Il profilo professionale minimo per la figura di responsabile del servizio dovrà corrispondere a Project Manager.



## 6 STRUMENTI A SUPPORTO DELLA FORNITURA

### 6.1 Portale della fornitura

Il Fornitore dovrà rendere disponibile un “Portale della Fornitura”, multicanale e raggiungibile tramite Internet, che consenta alle singole Amministrazioni al tempo stesso 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 marketing e promozione per la PA e di comunicazione verso i cittadini e le imprese, offrendo loro servizi di informazione e monitoraggio circa l’andamento delle varie iniziative.

Nel realizzare il Portale, l’aggiudicatario pertanto dovrà prevedere come dotazione minima:

- strumenti di collaborazione e cooperazione, per la condivisione di documenti e contenuti digitali, 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 Portale dovrà essere organizzato dal Fornitore 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)
- “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/sottoservizio/intervento; la descrizione delle soluzioni migliorative offerte. (a partire dalla I release)
- “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/sottoservizio/intervento dalla richiesta di stima alla verifica di conformità finale ed eventuali rilevazioni nel periodo di garanzia. (a partire dalla I release)
- “Area Collaborazione e Monitoraggio”: è l’area che contiene:
  - gli strumenti e le informazioni di monitoraggio e governo della fornitura quali cruscotti statici e dinamici relativi a tutti i dati di tutti i Piani di Fabbisogni predisposti dall’Amministrazione, le Richieste di Offerta (ove applicabili), i Piani Operativi, le rinunce (ove applicabili), i contratti esecutivi; report statici e dinamici





relativi ai dati di qualità e sicurezza; reportistica sulla customer satisfaction, reportistica sul rispetto dei livelli di servizio e sugli indicatori di qualità e di digitalizzazione; report statici e dinamici relativi ai valori economici dei contratti esecutivi, evidenza della capacità contrattuale residuale; i dati devono essere estraibili nei formati standard;

- 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 della qualità e della sicurezza.

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);
- Utente accreditato (ad esempio un fornitore di servizi);
- Pubblica Amministrazione: l’Amministrazione contraente che ha aderito (o intende aderire) ai servizi oggetto della fornitura;
- Utente accreditato facente parte della struttura organizzativa della Pubblica Amministrazione;
- Organismo Tecnico di coordinamento e controllo per la Governance e Consip;

Il portale dovrà essere implementato utilizzando un’infrastruttura hardware e software che il fornitore stesso provvederà a realizzare e mantenere in esercizio. Il fornitore procederà alla realizzazione del portale sulla base di quanto proposto nell’Offerta Tecnica.

Il portale dovrà essere reso disponibile in una prima release funzionante alla stipula dell’Accordo Quadro e nella versione completa all’attivazione dei servizi del primo Contratto Esecutivo di fornitura sottoscritto e dovrà essere reso disponibile con continuità alle Amministrazioni contraenti, a Consip e/o terzi soggetti da essa indicati, e ad eventuali strutture da essi delegate per tutta la durata contrattuale ed aggiornato 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;
- L’aggiornamento dei contenuti e la corretta alimentazione del sito;
- La disponibilità in linea per le Amministrazioni, Consip e/o soggetti terzi da essa indicati;
- 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.



### **Previsioni specifiche per i Lotti Applicativi**

Il Portale della Fornitura – per i lotti applicativi – è lo strumento tramite il quale l'Amministrazione e i Fornitori attivano, governano e monitorano l'erogazione dei servizi ricompresi nell'ambito di tali lotti.

All'interno delle varie aree del portale sono resi disponibili all'Amministrazione, per ciascun servizio, informazioni di carattere generale, con la documentazione di riferimento, la descrizione dei modelli operativi previsti dalla fornitura, la guida alla stima e alla misurazione degli impegni progettuali per singolo servizio/sotto-servizio/intervento, la descrizione delle soluzioni migliorative offerte.

Il portale dovrà esporre:

- il Piano dei Fabbisogni nel caso di modalità “a ordine”,
- la Richiesta di Offerta per avviare la fase di rilancio competitivo nel caso di AS,
- lo stato di ciascuna iniziativa,
- il numero di rinunce,
- workflow operativi di ciascun servizio,
- ecc,

Ad avvenuta attivazione di un Contratto Esecutivo il Portale consentirà, attraverso gli strumenti di collaborazione e monitoraggio, il governo della fornitura, con la consultazione dei piani di lavoro aggiornati, la reportistica dei livelli di qualità, la pianificazione di riunioni e incontri di SAL, le notifiche sulle scadenze e la comunicazione diretta col Fornitore.

Per garantire la consistenza e attualizzazione delle informazioni presenti nel Portale il Fornitore dovrà integrarlo con gli strumenti in uso presso l'Amministrazione, quali ad esempio sistemi di ticketing e/o di rilevazione delle performance.



## 6.2 Codice di condotta

Costituisce requisito minimo di fornitura l'adozione da parte dei Fornitori dei principi di cui alla carta dei principi tecnologici del procurement che

"[...] definisce i principi per lo sviluppo di servizi digitali della Pubblica Amministrazione che:

- soddisfino le esigenze degli utenti/cittadini;
- siano facilmente manutenibili;
- siano capaci di evolvere in base alle esigenze dei cittadini e al progresso tecnologico;
- siano indipendenti da singole componenti architettoniche di terze parti;
- diminuiscano 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/>



## **APPENDICI**

- Appendice 1: modello di Governance dell'Accordo Quadro
- Appendice 2: modello di polizza assicurativa



**consip**

**CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC**

**APPENDICE AL CAPITOLATO TECNICO GENERALE  
MODELLO DI GOVERNANCE DELL'ACCORDO QUADRO**

**GOVERNANCE DELLE INIZIATIVE AFFERENTI AL  
PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 2019 –  
2021**

**Impegni dei Fornitori**

**GARA SERVIZI DI DATA MANAGEMENT PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE - ID 2102**



## Indice

<b>1. PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>2. LA GOVERNANCE</b>	<b>3</b>
2.1 IL RUOLO DEGLI ORGANISMI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO	4
2.2 RESPONSABILITÀ DEI FORNITORI	4



## 1. PREMESSA

Il **Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019 – 2021** (di seguito anche Piano Triennale) nasce per guidare operativamente la *trasformazione digitale* della Pubblica Amministrazione e, pertanto, rappresenta il principale riferimento per le PP.AA. centrali e locali nello sviluppo dei propri sistemi informativi.

In tal senso, il Piano:

- Definisce le linee guida della strategia evolutiva dell'informatica pubblica,
- fissa i principi architetturali fondamentali, le regole di usabilità e interoperabilità,
- precisa la logica di classificazione delle spese ICT e chiarisce il modello per lo sviluppo del digitale.

A fronte dei numerosi **strumenti di acquisizione** - per loro natura trasversali o funzionalmente verticali e specifici per ambito di processo - e con il duplice obiettivo di favorire omogeneità di scelte nei percorsi di digitalizzazione delle PPAA e **garantire l'allineamento strategico al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019 – 2021**, si introducono **misure di coordinamento e controllo**, finalizzate a supportare, condurre e favorire il raggiungimento degli obiettivi del programma di trasformazione digitale del Paese.

## 2. LA GOVERNANCE

Per favorire una trasformazione digitale omogenea ed efficiente delle PPAA, si prevede la costituzione di Organismi di coordinamento e controllo, con compiti di direzione strategica e direzione tecnica.

In particolare, le attività di direzione strategica saranno di responsabilità di soggetti istituzionali<sup>1</sup>, mentre nell'ambito delle attività di direzione tecnica sono coinvolti anche soggetti non istituzionali, individuati nei Fornitori Aggiudicatari di ciascun Accordo Quadro derivante dalle gare strategiche individuate nel Piano Triennale.

Le attività degli Organismi di coordinamento e controllo saranno normate da appositi Regolamenti resi disponibili alla stipula dei contratti relativi a ciascun Accordo Quadro derivante dalle gare strategiche individuate nel Piano Triennale.

Obiettivo del documento è evidenziare gli impegni e gli obblighi in capo ai Fornitori Aggiudicatari, relativamente al coordinamento e controllo, tecnico e strategico.

---

<sup>1</sup> Si precisa che, per "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. Rimangono salve eventuali modifiche organizzative che interverranno a livello istituzionale nel corso della durata del presente Accordo Quadro.



## 2.1 IL RUOLO DEGLI ORGANISMI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO

Per ogni iniziativa afferente al Piano Triennale, sarà costituito, successivamente alla sottoscrizione dell'Accordo Quadro, un **Organismo Tecnico di coordinamento e controllo**, formato da soggetti istituzionali e da Rappresentanti del Fornitore.

Le attività dell'Organismo Tecnico di coordinamento e controllo prevedono periodici incontri di allineamento ed approfondimento finalizzati a garantire la coerenza dell'impiego dei servizi messi a disposizione dai diversi Lotti rispetto all'oggetto e al perimetro dell'iniziativa di riferimento, ai vincoli normativi e allo stesso tempo garantire il rispetto dei vincoli contrattuali e la qualità della Fornitura.

L'Organismo potrà coinvolgere nelle proprie attività una o più Amministrazioni beneficiarie dei contratti derivanti dall'iniziativa.

I soggetti istituzionali coinvolti - costituiranno, inoltre, un **Organismo Strategico di coordinamento e controllo** col fine di garantire l'allineamento complessivo dei contratti e dei progetti rispetto alle linee strategiche definite dal Piano Triennale, rispetto alle linee guida AgID e alle best practices da quest'ultima individuate.

Gli Organismi agiranno secondo le previsioni dei Regolamenti definiti dai soggetti istituzionali coinvolti e sottoscritti, nel caso dell'Organismo tecnico di coordinamento e controllo, dagli Aggiudicatari.

## 2.2 RESPONSABILITÀ DEI FORNITORI

I Fornitori Aggiudicatari si impegnano fin d'ora a sottoscrivere i regolamenti di pertinenza e ad agire in linea con gli stessi, rispettando gli obblighi contrattuali assunti nei Contratti di Accordo Quadro derivanti dalle procedure di gara di cui risulteranno aggiudicatari.

Si riportano di seguito gli obblighi dei fornitori in relazione al coordinamento e controllo.

Nell'ambito della **gestione dei contratti, degli Appalti Specifici, degli Ordini e delle attività progettuali** il Fornitore assume l'obbligo di fornire i dati e le informazioni relativi ai contratti esecutivi stipulati con le Amministrazioni, nelle modalità e nei tempi definiti dai Contratti di Accordo Quadro e a rispettare gli obblighi derivanti dai Regolamenti degli Organismi di coordinamento e controllo.

In particolare,

Nell'ambito dell'esecuzione contrattuale e dell'erogazione dei servizi, il **Fornitore assume l'obbligo** di rispettare quanto previsto dalla **carta dei principi tecnologici del procurement**, come descritti in dettaglio al seguente link

<https://carta-dei-principi-tecnologici-del-procurement.readthedocs.io/it/latest/>

Nell'ambito delle attività di coordinamento tecnico il **Fornitore assume i seguenti obblighi**:

T1. Partecipare agli incontri periodici dell'Organismo Tecnico di coordinamento e controllo, rendendo disponibili le informazioni e i dati di avanzamento delle attività e dei contratti, in funzione dell'Ordine del Giorno stabilito per l'incontro stesso;





- T2. Supportare gli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo nella eventuale **verifica di congruità tecnico/economica e all'analisi di progetti analoghi implementati, nell'ambito degli stessi contratti, da Amministrazioni diverse**;
- T3. Collaborare, su richiesta degli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo, alle attività di analisi e approfondimento *ad hoc* individuate dagli Organismi Tecnici;
- T4. Fornire, secondo la periodicità dettagliata nei regolamenti, **report con proposte di standardizzazione di processi e/o sistemi e/o soluzioni ICT** (in funzione del proprio ambito di fornitura), fornendo supporto per l'analisi e gli approfondimenti all'Organismo tecnico di coordinamento e controllo;
- T5. Fornire agli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo, secondo la periodicità dettagliata nei regolamenti, **report descrittivi di tutte le iniziative progettuali eseguite, motivando i casi in cui i processi/le soluzioni sviluppate si sono differenziate da pregresse analoghe**;
- T6. Predisporre ed inviare agli Organismi tecnici di coordinamento e controllo, con le modalità e le tempistiche che saranno riportate nel Regolamento, **un documento che illustri l'evoluzione tecnologica e/o i trend di digitalizzazione sul mercato dei servizi oggetto del proprio contratto con eventuali proposte di evoluzione e/o adeguamento dei servizi stessi**;
- T7. Fornire agli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo, secondo la periodicità dettagliata nei regolamenti, **report con proposte di nuovi indicatori di digitalizzazione** da inserire nell'elenco degli indicatori di base individuati dagli Organismi di coordinamento e controllo tecnico e strategico.

Nell'ambito delle attività di coordinamento strategico il **Fornitore assume i seguenti obblighi**:

- S1. Supportare l'Organismo Strategico di coordinamento e controllo nell'**analisi dei progetti ad alta criticità segnalati dagli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo**;
- S2. Supportare l'Organismo Strategico di coordinamento e controllo nell'**analisi delle best practices e la standardizzazione di processi, modelli, soluzioni, metriche, metodologie di stima e modalità di remunerazione dei servizi**;
- S3. Collaborare, su richiesta dell'Organismo Strategico di coordinamento e controllo, con gli Organismi Tecnici di coordinamento e controllo per ulteriori analisi *ad hoc* non previste dagli obblighi nei confronti degli Organismi Tecnici stessi;
- S4. Fornire, secondo la periodicità dettagliata nei regolamenti, **report con proposte di standardizzazione di processi e/o sistemi e/o soluzioni ICT** (in funzione del proprio ambito di fornitura), fornendo supporto per l'analisi e gli approfondimenti all'Organismo Strategico di coordinamento e controllo;
- S5. Fornire, secondo la periodicità dettagliata nei regolamenti, **report che evidenzino processi/applicazioni/soluzioni ICT che sono state impiegate presso molteplici Amministrazioni**.

**ALLEGATO ALLO SCHEMA DI CONTRATTO ESECUTIVO**

**FACSIMILE CONDIZIONI DI ASSICURAZIONE**

**AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO AVENTE AD OGGETTO LA FORNITURA DI SERVIZI  
APPLICATIVI DI DATA MANAGEMENT E SERVIZI DI PMO PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

ID 2102

L'Aggiudicatario si impegna a reperire polizza/e assicurativa/e che contenga/no tutte le clausole indicate nel presente Allegato.

#### CERTIFICATO DI ASSICURAZIONE

Il presente certificato è emesso in riferimento alle seguenti Polizze di Assicurazione:

- X Polizza Responsabilità Civile verso terzi e dipendenti n. \_\_\_\_\_  
Compagnia \_\_\_\_\_
- X Polizza Responsabilità Civile Professionale n. \_\_\_\_\_ Compagnia \_\_\_\_\_

affidente/i il Contratto Esecutivo, riguardante servizi applicativi di Data management e servizi PMO acquistati nell'ambito dell' "Accordo Quadro avente ad oggetto la fornitura di servizi applicativi di Data management e servizi di PMO per le Pubbliche Amministrazioni", stipulato da (*inserire denominazione dell'Aggiudicatario* \_\_\_\_\_), con \_\_\_\_\_ (*inserire denominazione dell'Amministrazione Contraente* \_\_\_\_\_), CIG \_\_\_\_\_ in conformità a quanto di seguito indicato.

#### DEFINIZIONI

<b>SOCIETA'</b>	L'Impresa assicuratrice
<b>AMMINISTRAZIONE</b>	L'Amministrazione che stipula il Contratto Esecutivo.
<b>CONTRAENTE</b>	L'aggiudicatario dell'Appalto
<b>ASSICURATO</b>	L'aggiudicatario dell'appalto, i suoi Amministratori, dirigenti e dipendenti, nonché subfornitori e subappaltatori.
<b>OGGETTO DELLA GARANZIA</b>	Il servizio la fornitura o l'opera oggetto dell'Appalto

#### CONDIZIONI GENERALI

##### Art. 1 Effetto e scadenza dell'Assicurazione

L'assicurazione ha effetto dalle ore 24.00 del .....alle ore 24.00 del.....

##### Art. 2 Novero dei terzi

Si considera nel novero dei terzi l'Amministrazione, i suoi dipendenti, subappaltatori e loro dipendenti. In caso di sinistro, la società non potrà eccepire nei confronti di detti terzi, riserve o eccezioni con riguardo agli Artt. 1892 e 1893 del cc, fatti salvi i diritti di rivalsa della Società.

##### Art. 3 Trasmissione di denuncia dei sinistri

Qualora l'Amministrazione fosse chiamata a rispondere per evento dannoso ascrivibile per legge all'Assicurato, è data a queste la facoltà di trasmettere direttamente la denuncia di sinistro alla Società.

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per la conclusione di un Accordo Quadro avente ad oggetto la fornitura di servizi applicativi di Data management e servizi di Pmo per le pubbliche amministrazioni – ID 2102

#### **Art. 4 Modifiche contrattuale, inadempienze**

La Società si impegna a dare immediato avviso scritto all'Amministrazione, con raccomandata A.R. alla \_\_\_\_\_, Via \_\_\_\_\_ oppure via PEC all'indirizzo PEC \_\_\_\_\_ di ogni modifica contrattuale in senso peggiorativo delle clausole previste dal presente documento, nonché di ogni inadempienza del Contraente/Assicurato che possa comportare la non operatività della garanzia anche con specifico riguardo al mancato pagamento del premio ai sensi dell'Art. 1901 del cc.

In tale specifico caso l'Amministrazione avrà facoltà di provvedere direttamente al pagamento del premio, entro un periodo di 60 giorni dal mancato versamento del premio da parte del Contraente/Assicurato, periodo durante il quale la Società si impegna a mantenere valida ed efficace la/le polizza/e di assicurazione.

#### **Art. 5 Pagamento dei sinistri**

I sinistri, indennizzabili ai sensi di polizza, verranno pagati direttamente al terzo danneggiato senza applicazione delle eventuali franchigie o scoperti contrattualmente previsti, che rimangono sempre a carico dell'Assicurato. In tal caso il terzo danneggiato ricevuto il pagamento rilascerà atto di completa liberatoria.

Solo con il benestare della Società l'assicurato potrà indennizzare direttamente il terzo con l'intesa che successivamente la Società liquiderà il sinistro al proprio assicurato.

#### **Art. 6 Cessazione dell'assicurazione/scadenza naturale del contratto**

La Società si impegna a dare avviso all'Amministrazione:

- ✓ Con un preavviso di almeno 60 giorni dell'intenzione o della decisione di esercitare il recesso dal contratto assicurativo per qualunque motivo anche se conseguente al mancato pagamento del premio;
- ✓ Con un preavviso di almeno 30 giorni qualora avendo il Contraente avanzato richiesta di proroga o rinnovo del contratto, non intenda accordare tale proroga o rinnovo alle medesime condizioni in corso;
- ✓ Con un preavviso di almeno 30 giorni in caso di disdetta della polizza;
- ✓ Immediatamente qualora venga a conoscenza di atti o situazioni, inclusa ogni inadempienza del Contraente che possa invalidare in tutto o in parte l'Assicurazione;
- ✓ Con un preavviso di almeno 60 giorni in caso di naturale scadenza della polizza

## **GARANZIE ASSICURATIVE - LIMITI DI INDENNIZZO**

### **POLIZZA RESPONSABILITA' CIVILE VERSO TERZI E DIPENDENTI**

#### **A) Sezione RCT**

##### **Art. 1 Oggetto dell'Assicurazione**

La Società si obbliga a tenere indenne l'Assicurato, anche per quanto svolto da persone di cui lo stesso deve rispondere, di quanto questi sia tenuto a pagare quale civilmente responsabile a titolo di risarcimento di danni involontariamente cagionati a terzi per morte, lesioni personali e danneggiamenti a cose verificatisi in relazione all'attività svolta (comprese le complementari, accessorie, connesse e collegate) .

##### **Art. 2 Massimale**

€ 3.000.000 per sinistro/anno

##### **Art. 3 Clausole aggiuntive**

- a) Attività oggetto dell'appalto svolta presso terzi senza previsione di sottolimito
- b) Danni consequenziali e da interruzione di esercizio con un limite minimo assicurato pari al 10% del massimale di polizza;
- c) Danni a terzi da incendio delle cose di proprietà dell'Assicurato con un limite minimo assicurato pari al 10% del massimale di polizza;
- d) Danni agli impianti e/o macchinari oggetto dei lavori con un limite minimo assicurato pari al 10% del massimale di polizza
- e) Danni a cose di terzi che si trovano nell'ambito dei lavori con un limite minimo assicurato pari al 10% del massimale di polizza.

#### **B) Sezione RCO**

##### **Art. 1 Oggetto dell'Assicurazione**

La Società si obbliga a tenere indenne l'Assicurato di quanto questi sia tenuto a pagare, quale civilmente responsabile per gli infortuni sofferti dai propri prestatori di lavoro.

##### **Art. 2 Massimali**

€ 3.000.000 per sinistro/anno con il massimo di € 1.500.000 per persona

##### **Art. 3 Prestatore di lavoro**

La definizione prevista dalla normativa in vigore al momento del sinistro

## **POLIZZA RESPONSABILITA' CIVILE PROFESSIONALE**

### **Art. 1 Oggetto dell'Assicurazione**

La Società si obbliga a tenere indenne l'Assicurato di quanto questi sia tenuto a pagare quale civilmente responsabile di perdite patrimoniali involontariamente cagionate a terzi in conseguenza di un Atto illecito professionale commesso nell'esercizio dell'attività oggetto dell'Appalto.

### **Art. 2 Massimali**

€ 3.000.000 per sinistro/anno

### **Art. 3 Clausole aggiuntive**

- a) Danni a cose sulle quali si eseguono i lavori con un limite minimo assicurato pari al 10% del massimale di polizza;
- b) Danni consequenziali e da interruzione del servizio con un limite minimo assicurato pari al 10% de massimale di polizza.

### **Art. 4) Validità temporale**

Le garanzie prestate dalla presente polizza devono intendersi valide per i danni occorsi dalla data di inizio del servizio oggetto dell'appalto, purchè richiesti all'aggiudicatario entro due anni dal termine del servizio stesso.

### **NOTA DI PRECISAZIONE**

La Polizza RC Professionale, è tesa a garantire, la responsabilità dell'aggiudicatario, nello svolgimento delle attività previste dall'appalto causate da errori e omissioni e pertanto di natura non accidentale ancorchè involontari e quindi non rientranti nell'ambito della RCT.

**Gara Servizi di Data Management per la Pubblica Amministrazione - ID 2102**

**CAPITOLATO TECNICO SPECIALE**

**LOTTI 4-5-6**

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b>	3
<b>1. OGGETTO DELLA FORNITURA</b>	3
<b>2. DURATA</b>	4
<b>3. LUOGO DI ESECUZIONE DEI SERVIZI</b>	4
<b>4. DESCRIZIONE DEI SERVIZI DI PMO</b>	5
4.1 Project Management (S1)	6
4.2 Supporto al Monitoraggio (S2)	9
4.3 Change Management (S3)	11
4.4 Demand Management (S4)	12
4.5 Customer Satisfaction (S4.5)	14
<b>5. DIMENSIONAMENTO</b>	15
<b>6. MODELLO DI INTERAZIONE DEI LOTTI</b>	17
<b>7. REQUISITI GENERALI DELLA FORNITURA</b>	17
7.1 <i>Obblighi del fornitore</i>	17
7.1.1 <i>Attività Propedeutiche all'erogazione dei servizi</i>	17
7.1.2 <i>Requisiti e Competenze generali per l'erogazione dei servizi</i>	18
7.1.3 <i>Requisiti di Qualità della Fornitura</i>	20
7.1.4 <i>Piano di Lavoro</i>	20
7.1.5 <i>Stato Avanzamento Lavori</i>	20
7.2 <i>Consuntivazione</i>	21
7.2.1 <i>Orario di erogazione dei servizi</i>	21
7.2.2 <i>Modalità di erogazione</i>	21
7.3 <i>Azioni contrattuali</i>	22
7.4 <i>Comunicazioni</i>	24
<b>APPENDICI</b>	24



## **PREMESSA**

Il presente documento costituisce il Capitolato Tecnico Speciale relativo ai seguenti Lotti, aventi tutti ad oggetto Servizi di PMO per le **Amministrazioni contraenti (di seguito anche Amministrazioni)**:

**Lotto 4: Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Centrale**

**Lotto 5: Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Centro-Sud**

**Lotto 6: Servizi di PMO per la Pubblica Amministrazione Locale – Area Nord**

All'interno del presente documento, tutta la disciplina di cui ai seguenti paragrafi, trova applicazione con riferimento a ciascun Lotto avente ad oggetto i servizi oggetto di fornitura.

Pertanto, con il termine “Accordo Quadro” si intende fare riferimento a ciascuno dei Lotti aventi ad oggetto Servizi di PMO.

Nel presente Capitolato Tecnico le caratteristiche minime e i requisiti minimi, nonché le previsioni ove il Fornitore o l'offerta è previsto che “dovrà” ovvero “dovranno” sono da intendersi obbligatori e vincolanti, da possedere quindi a pena di esclusione.

La “giornata” o i “giorni” vanno intesi come solari, salvo ove diversamente specificato.

Si rinvia in ogni caso agli acronimi e alle definizioni riportati nel Capitolato Tecnico Generale.

Costituiscono parte integrante del Capitolato Tecnico le seguenti appendici:

- Appendice 1 - Indicatori di qualità
- Appendice 2 - Profili professionali

Si precisa inoltre che, in assenza di espliciti riferimenti ad uno specifico Lotto, quanto stabilito nella documentazione di gara è valido per tutti i Lotti di PMO della fornitura.

### **1. OGGETTO DELLA FORNITURA**

Oggetto della gara è la stipula, per ognuno dei 3 Lotti di Servizi di PMO in cui essa è suddivisa, di un Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi di PMO, in ambito Data Management, in favore delle Pubbliche Amministrazioni e che dovranno essere erogati nell'arco di durata dei Contratti Esecutivi che ne scaturiranno. I servizi erogati sono gli stessi per i 3 Lotti. Sinteticamente, per servizi di PMO in ambito Data Management si intendono:

#### **Project Management (S1)**

Il Fornitore dovrà eseguire tutti i servizi di project management, che rappresentano il punto di riferimento interno e di coordinamento di tutte le attività di supporto alla gestione nell'ambito dei progetti di Data Management.

#### **Supporto al Monitoraggio (S2)**

Il Fornitore dovrà effettuare un servizio di verifica costante dei servizi di Data Management erogati dagli altri lotti di fornitura<sup>1</sup> all'Amministrazione.

#### **Change Management (S3)**

Il Fornitore dovrà garantire il supporto metodologico, progettuale e gestionale necessario per lo svolgimento di tutte le attività relative al cambiamento organizzativo dell'Amministrazione.

---

<sup>1</sup> Si veda a riguardo il par.6 Modello di interazione del presente Capitolato  
Classificazione del documento: Consip Public  
Gara Data Management – ID 2102  
Capitolato tecnico speciale Lotti PMO 4-5-6

**Demand Management (S4)**

Il Fornitore dovrà eseguire le attività di Demand Management finalizzate alla raccolta e strutturazione delle esigenze progettuali e di evoluzione dei processi collegati alle tematiche di Data Management.

**Customer Satisfaction (S5)**

Il Fornitore dovrà realizzare un servizio di misurazione della Customer Satisfaction dei servizi di Data Management erogati verso l'utente finale, sia interno che esterno.

Il Fornitore potrà erogare i servizi oggetto della presente iniziativa di gara soltanto nel caso in cui essi si riferiscano a progetti ed iniziative inerenti all'ambito e al contesto dei Servizi Applicativi di Data Management di cui ai Lotti 1-2-3.

Si precisa a riguardo che l'Amministrazione non potrà stipulare Contratti Esecutivi per servizi di PMO, il cui valore complessivo sia superiore al 10% dell'importo dei Contratti Esecutivi, stipulati ed erogati per gli altri Lotti di gara relativi ai servizi applicativi di Data Management, cui i servizi di PMO si riferiscono.

Inoltre, qualora l'Amministrazione abbia rapporti contrattuali in essere con altri fornitori esterni alla presente iniziativa per alcuni servizi, identici o analoghi a quelli di PMO, ha la facoltà di acquistare ciascun servizio di PMO singolarmente (S1-S2-S3-S4-S5) e separatamente, fatti salvi i vincoli di cui sopra. In questo caso l'Amministrazione dovrà indicare nel Piano dei Fabbisogni il/i singolo/i servizio/i che intende acquisire e le motivazioni contrattuali e organizzative che sottendono tale scelta.

Il Fornitore si impegna ad erogare i servizi anche singolarmente alle stesse condizioni contrattuali ed ai relativi prezzi unitari, sia in modalità a corpo che a consumo.

**2. DURATA**

L'Accordo Quadro ha una durata di 18 mesi a decorrere dalla data di attivazione, ovvero la minore durata determinata dall'esaurimento dell'importo massimo stimato stabilito nell'Accordo Quadro, eventualmente incrementato.

La predetta durata dell'Accordo Quadro potrà essere prorogata fino ad un massimo di ulteriori 12 mesi, a condizione che alla scadenza del termine non sia esaurito l'importo massimo stimato previsto nell'Accordo Quadro, eventualmente incrementato, e fino al raggiungimento del medesimo. Resta inteso che, per durata dell'Accordo Quadro, si intende il termine entro il quale le Amministrazioni Contraenti potranno affidare i singoli Contratti Esecutivi.

Ciascun Contratto Esecutivo avrà una durata massima di 36 mesi dalla data di stipula dello stesso.

**3. LUOGO DI ESECUZIONE DEI SERVIZI**

Le prestazioni contrattuali dovranno essere svolte presso le sedi del Fornitore e/o presso le specifiche sedi indicate dall'Amministrazione (che potranno, se del caso, anche essere dislocate presso l'Amministrazione, per esempio nel caso di Ente che opera a favore di altra Amministrazione).

Le sedi effettive e puntuali per l'erogazione di ciascun servizio/attività saranno definite dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni a seconda della modalità di esecuzione dei servizi richiesta dall'Amministrazione.

Il Fornitore deve sempre considerare che le attività che richiedono la presenza fisica dell'Amministrazione si terranno presso la sede dell'Amministrazione, salvo diversa disposizione dell'Amministrazione stessa.

Saranno a carico dei Fornitori tutti gli oneri e rischi relativi ad eventuali spese di trasporto, di viaggio, di trasferta e di missione per il personale addetto all'esecuzione delle prestazioni, nonché i relativi oneri assicurativi.

In linea generale, il Fornitore dovrà provvedere presso le proprie sedi ai posti di lavoro necessari per l'esecuzione delle attività contrattuali, che dovranno essere dotati, a proprio carico, sia del necessario corredo hardware e software sia degli eventuali collegamenti necessari.

Il Fornitore dovrà garantire anche presso l'Amministrazione la presenza delle risorse professionali necessarie per l'erogazione dei servizi sia per riunioni operative e/o di coordinamento sia per qualsiasi esigenza connessa alla fornitura, senza oneri aggiuntivi per l'Amministrazione rispetto a quanto previsto dal Contratto Esecutivo.

L'Amministrazione stessa potrà eventualmente prevedere la disponibilità di posti di lavoro e postazioni presso la propria sede (tendenzialmente solo per Enti di dimensioni rilevanti dotati di una propria organizzazione ICT), specificandone le modalità di fruizione nel Piano dei Fabbisogni. In nessun caso, gli aggiudicatari potranno richiedere costi aggiuntivi relativi alla disponibilità di strumenti, attrezzature, corredo hardware e software.

Si segnala, comunque, che il Fornitore dovrà contemplare, se tempestivamente comunicato dall'Amministrazione, la necessità di interventi in sedi diverse da quelle inizialmente indicate.

#### **4. DESCRIZIONE DEI SERVIZI DI PMO**

I servizi di Project Management Office hanno lo scopo di supportare l'Amministrazione nell'organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento generale delle attività di tipo progettuale e tecnico dell'Amministrazione.

L'Amministrazione, con i servizi di PMO erogati dai Fornitori dei Lotti 4-5-6 della presente iniziativa di gara, potrà acquisire pertanto i servizi necessari a supportare l'evoluzione delle applicazioni di Data Management coerentemente con i propri obiettivi strategici, in una logica di miglioramento costante, di continuità dei servizi e di economicità della gestione operativa.

Il team preposto a tale servizio dovrà essere strutturato coerentemente alla organizzazione ed ai processi dell'Amministrazione. Ciascuna figura professionale impiegata dovrà fornire la propria esperienza sullo specifico ambito di competenza, a supporto sia dell'erogazione dei servizi sia del governo e del monitoraggio della fornitura, interagendo con i referenti e capi progetto dell'Amministrazione e/o dei soggetti terzi da essa delegati e con i vari gruppi di lavoro coinvolti.

Oltre a tali attività di carattere progettuale ed organizzativo, le risorse impiegate avranno il compito di divulgare all'interno dell'Amministrazione la conoscenza maturata sui progetti eseguiti e sui servizi erogati, attraverso riunioni, presentazioni e documenti di best practices, con particolare riferimento al proprio ambito di competenza in modo da rendere tutti consapevoli delle soluzioni realizzate e del valore aggiunto apportato ai processi e sistemi dell'Amministrazione.

#### **4.1 Project Management (S1)**

I servizi di Project Management rappresentano il punto di riferimento interno e di coordinamento di tutte le attività di supporto alla gestione nell'ambito dei progetti di Data Management. Il servizio unitario è formato da una serie di obiettivi di fornitura che il Fornitore dovrà implementare nel corso dell'erogazione del servizio.

##### **4.1.1 Pianificazione (S1.1)**

Il Fornitore dovrà erogare un servizio di pianificazione delle attività dell'Amministrazione, con particolare riferimento ai progetti di Data Management. Il Fornitore infatti dovrà supportare l'Amministrazione nel predisporre la pianificazione generale dei progetti, sulla base delle esigenze espresse dalle strutture di vertice e/o IT dell'Amministrazione, controllare l'andamento complessivo dell'esecuzione, sintetizzare gli avanzamenti e/o le rimodulazioni delle singole attività e/o dei singoli progetti, evidenziandone le interrelazioni complessive.

Il Fornitore dovrà assicurare – a titolo esemplificativo e non esaustivo - il supporto all'Amministrazione almeno per le seguenti attività, nell'ambito dei progetti di Data Management:

- il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e strategici dell'Amministrazione;
- la definizione, attuazione e controllo delle linee strategiche di intervento, progettazione delle evoluzioni dei nuovi processi e sistemi in ambito;
- la governance del sistema informativo e delle singole applicazioni di Data Management, per il corretto funzionamento e l'integrazione dei sistemi;
- la gestione dei programmi, la definizione e controllo del budget IT per le attività in ambito;
- il controllo costante dei servizi e dei relativi livelli di servizio complessivamente erogati, anche dai Fornitori degli altri Lotti di gara;
- l'individuazione di tutti i possibili soggetti fornitori e/o fruitori di informazioni inerenti le applicazioni di Data Management;
- la definizione delle possibili azioni da porre in essere per ottimizzare l'efficienza complessiva delle applicazioni di Data Management e dei servizi previsti per la loro conduzione;
- la definizione di standard, metodologie e best practices, previa approvazione dell'Amministrazione, per il monitoraggio dei progetti di Data Management.

In particolare, la pianificazione riguarderà l'esecuzione delle attività, nei tempi e nelle modalità opportuni, per garantire il rispetto dei livelli di servizio nell'erogazione dei servizi applicativi di Data Management, e dovrà identificare e gestire le interdipendenze delle varie attività di programma in funzione delle priorità identificate.

Inoltre, le attività di pianificazione dovranno ricomprendere tutte le attività espresse dalle Direzioni/Aree/Uffici dell'Amministrazione e raccolte nei singoli piani di progetto.

Il Fornitore, laddove necessario nell'ambito del servizio, sarà tenuto a coordinare e gestire i rapporti, le informazioni e le comunicazioni con l'Amministrazione e/o con soggetti terzi da esso indicati.

Per realizzare il servizio di Pianificazione, il Fornitore dovrà rendere disponibile ed operativa una soluzione di pianificazione e gestione progettuale, al fine di verificare l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi contrattuali,

con particolare riferimento alla pianificazione delle attività, dei tempi, delle risorse e dei costi, al controllo dell'avanzamento, con il monitoraggio degli scostamenti dal preventivo e la gestione dei picchi di lavoro.

A corredo delle attività di governance e pianificazione, pertanto, il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibile, senza alcun onere per l'Amministrazione, un **framework**, consistente in un modello operativo corredato da uno specifico strumento tecnologico per il governo e gestione dell'intera fornitura, comprensiva anche delle attività dei Fornitori dei Lotti 1-2-3 o anche di altri eventuali Fornitori dell'Amministrazione coinvolti nel processo di monitoraggio<sup>2</sup>.

Tale strumento dovrà essere integrato con il Portale della fornitura e dovrà utilizzare anche dati e informazioni presenti su altri strumenti utilizzati dall'Amministrazione.

In particolare, lo strumento dovrà essere almeno in grado di realizzare, per conto dell'Amministrazione:

- La pianificazione, la gestione ed il monitoraggio di:
  - o tempi;
  - o attività operative;
  - o risorse;
  - o aspetti economici e finanziari.
- La rendicontazione ed il reporting delle attività.

Il framework dovrà produrre periodicamente uno specifico documento denominato **Masterplan**, per analizzare e pianificare tutti gli interventi a carattere tecnologico nell'ambito Data Management che l'Amministrazione adotterà. Il Masterplan rappresenterà pertanto il punto di riferimento documentale in termini di pianificazione delle attività realizzative e delle iniziative progettuali in capo alla Amministrazione e dovrà contenere tutte le informazioni di sintesi derivanti dalle iniziative progettuali di Data Management, comprese anche le esigenze ed i requisiti generali emersi durante le attività istituzionali di interazione con gli utenti e con l'Amministrazione, correlati ai relativi progetti ed iniziative di riferimento.

In particolare, per ciascun progetto, dovranno essere evidenziati almeno i seguenti elementi:

- stati di avanzamento e milestone progettuali;
- deliverable di fornitura e output associati;
- eventuali non conformità e/o mancate accettazioni del servizio/prodotto;
- indicatori di qualità di servizio ed eventuali rilievi e/o penali associati;
- rilevazione dello stato di soddisfazione dell'Amministrazione in relazione all'erogazione dei servizi di Data Management.

Il Fornitore dovrà aggiornare obbligatoriamente il documento di Masterplan, almeno a cadenza mensile e comunque tempestivamente in base alle nuove esigenze derivanti dalle attività progettuali o su richiesta dell'Amministrazione. Il Masterplan dovrà essere costantemente disponibile ed allineato, soprattutto rispetto alla governance complessiva dei progetti.

---

<sup>2</sup> Si veda a riguardo il par.6 Modello di interazione del presente Capitolato

#### 4.1.2 Gestione Progetti (S1.2)

All'interno del servizio il Fornitore dovrà eseguire in maniera continuativa, a prescindere dalle modalità di erogazione e consuntivazione, le attività di gestione dei progetti in carico all'Amministrazione che gli verranno di volta in volta affidati.

In particolare le attività di gestione progettuale sono riconducibili a:

- fornire supporto operativo e metodologico per la definizione e gestione dei progetti;
- supportare l'Amministrazione per le decisioni in merito all'ottimizzazione dei progetti e delle iniziative;
- verificare e monitorare le milestone progettuali, identificandone le criticità e gestendone i rischi;
- suggerire eventuali azioni correttive a fronte di problematiche rilevate sui progetti del programma oggetto di monitoraggio o sulla raggiungibilità degli obiettivi del programma stesso;
- supportare l'Amministrazione nella verifica della qualità dei deliverable dei progetti e nella valutazione della performance dei relativi servizi associati;

In particolare il Fornitore dovrà su richiesta dell'Amministrazione:

- definire di concerto con essa gli elementi standard da esplicitare e monitorare per ciascun progetto, quali ad esempio:
  - gli obiettivi di progetto;
  - la descrizione delle attività, le fasi e le milestone;
  - le attività di progetto attraverso appositi diagrammi come Gantt e/o PERT;
  - l'analisi dei rischi;
  - la stima dei costi;
- gestire le varianti al progetto a fronte di richieste di attività non previste o la loro rimodulazione da parte dell'Amministrazione, con un adeguato grado di flessibilità;
- identificare e gestire le criticità e le aree di rischio progettuali (es. piano gestione rischi, sintesi rischi individuati e strategie di prevenzione; ...)
- controllare e validare la documentazione prodotta (es. manuale utente, documentazione di specifiche tecniche e funzionali) in relazione al rispetto degli standard di qualità ed alle norme ISO adottati dall'Amministrazione;
- analizzare i risultati, definire e controllare l'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento del progetto rispetto agli obiettivi preposti.

Nell'erogazione del servizio, il Fornitore dovrà collaborare con tutte le strutture organizzative, interne ed esterne all'Amministrazione, coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi, tramite le necessarie attività di coordinamento, controllo e comunicazione. Nello specifico il Fornitore dovrà mettere in atto tutte le necessarie attività e strumenti di comunicazione con i Fornitori degli altri Lotti di gara, al fine di garantire una gestione integrata del processo ed una visione unitaria da parte dell'Amministrazione<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si veda a riguardo il cap.6 Modello di interazione del presente Capitolato  
Classificazione del documento: Consip Public  
Gara Data Management – ID 2102  
Capitolato tecnico speciale Lotti PMO 4-5-6

Nel caso di progetti e programmi di particolare articolazione e complessità e/o di impatto rilevante, su richiesta dell'Amministrazione, il Fornitore dovrà rafforzare la struttura organizzativa ed operativa in essere, al fine di assicurare una adeguata gestione del progetto.

#### **DELIVERABLE DI FORNITURA (S1.1; S1.2)**

Il servizio di Project Management dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- **Framework PMO**
- **Documento di Masterplan.**

Il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, gli strumenti necessari alla produzione dei deliverable ed al tracciamento delle informazioni necessarie, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari per l'esecuzione dei servizi di fornitura.

#### **4.2 Supporto al Monitoraggio (S2)**

Parte integrante di questo servizio è costituita dalla verifica costante dei servizi applicativi di Data Management erogati all'Amministrazione dagli altri lotti di fornitura<sup>4</sup>.

##### **4.2.1 Monitoraggio Servizio (S2.1)**

Il Fornitore deve rilevare e analizzare i dati afferenti i livelli di servizio contrattualmente previsti per l'esecuzione delle attività degli altri Fornitori<sup>5</sup>, rilevando tramite sistemi automatici dell'Amministrazione e/o dei Fornitori oppure anche autonomamente i dati e le informazioni necessarie.

Il Fornitore nello specifico dovrà attuare un **sistema di misurazione e verifica** di tutti gli Indicatori di Qualità della fornitura dei Lotti 1-2-3 e anche nell'implementazione delle integrazioni necessarie ad ottimizzare il rapporto con altri Fornitori dell'Amministrazione.

In particolare il Fornitore dovrà effettuare:

- monitoraggio dell'effettiva esecuzione di tutti i servizi e le attività richieste contrattualmente;
- raccolta e verifica degli Indicatori di Qualità della fornitura con rilievi e penali associati;
- comparazione dei dati e delle informazioni raccolte;
- condivisione delle analisi risultanti;
- rilevazione di eventuali criticità e per ciascuna criticità effettuare un'analisi di dettaglio;
- definizione e proposta di opportune integrazioni e possibili soluzioni;
- aggiornamento periodico a cadenza almeno mensile o su richiesta dell'Amministrazione.

La predisposizione dell'analisi di dettaglio della criticità e la formulazione della proposta della possibile soluzione dovrà essere corredata da una chiara evidenza delle azioni e degli attori che le possono indirizzare e da una valutazione economica di massima dei costi, rischi e benefici.

---

<sup>4</sup> Si veda a riguardo il cap.6 Modello di interazione del presente Capitolato

<sup>5</sup> Si veda a riguardo la classificazione dei Fornitori evidenziata al medesimo paragrafo nei punti elenco precedenti

Il Fornitore dovrà monitorare l'andamento degli Indicatori di Qualità e renderli disponibili sul Portale della Fornitura di Lotto, recuperando se necessario le informazioni anche dai Portali di Fornitura degli altri Lotti, possibilmente tramite un flusso dati automatizzato. Il Fornitore dovrà effettuare una misurazione iniziale degli Indicatori e poi verificarli nel tempo in modo continuativo e periodicamente, minimo mensilmente, così da ottenere un monitoraggio costante anche in una logica di miglioramento dei parametri.

Infine il Fornitore dovrà produrre mensilmente, o con diversa periodicità concordata con l'Amministrazione, e comunque su specifica richiesta della stessa, un apposito **documento di sintesi** in merito al monitoraggio degli Indicatori di Qualità contrattuali.

#### **4.2.2 Supporto Gestione Operativa (S2.2)**

In tale ambito il Fornitore, se richiesto dall'Amministrazione, dovrà fungere da raccordo continuativo nella interlocuzione quotidiana tra l'Amministrazione e gli altri Fornitori.

Il Fornitore dovrà quindi affiancare l'Amministrazione, sia in maniera continuativa sia su specifica richiesta a seguito di eventi di fornitura, nella gestione operativa quotidiana delle attività e dovrà nello specifico:

- definire gli elementi integrativi necessari a completare ed ottimizzare i processi e le attività in essere;
- formalizzare nel dettaglio le scelte operative approvate dall'Amministrazione;
- produrre proattivamente analisi, report e soluzioni tecniche su ambiti specifici e/o critici per l'Amministrazione;
- alimentare ed aggiornare l'eventuale repository documentale dell'Amministrazione.

#### **4.2.3 Analisi Comparativa (S2.3)**

L'art.68 del CAD impone alle pubbliche amministrazioni di acquisire programmi informatici nel rispetto dei principi base di economicità e di efficienza, tutela degli investimenti, riuso e neutralità tecnologica, a seguito di un'attività specifica di valutazione comparativa tra le diverse soluzioni disponibili sul mercato.

Tali soluzioni software sono classificate in:

- a. software sviluppato per conto della pubblica amministrazione;
- b. riutilizzo di software o parti di esso sviluppati per conto della pubblica amministrazione;
- c. software libero o a codice sorgente aperto;
- d. software fruibile in modalità cloud computing;
- e. software di tipo proprietario mediante ricorso a licenza d'uso;
- f. software combinazione delle precedenti soluzioni.

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nell'effettuazione della valutazione comparativa delle diverse soluzioni disponibili, tenendo in considerazione i seguenti criteri:

- costo complessivo del programma o soluzione quale costo di acquisto, di implementazione, di mantenimento e supporto;
- livello di utilizzo di formati di dati e di interfacce di tipo aperto nonché di standard in grado di assicurare l'interoperabilità e la cooperazione applicativa tra i diversi sistemi informatici della pubblica amministrazione;
- garanzie del fornitore in materia di livelli di sicurezza, conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali, livelli di servizio tenuto conto della tipologia di software acquisito.



Il Fornitore dovrà produrre un documento di valutazione comparativa, secondo le specifiche richieste dell'Amministrazione ed in conformità all'art.68 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)<sup>6</sup>.

#### **4.2.4 Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo (S2.4)**

Il Fornitore, se richiesto, dovrà coadiuvare l'Amministrazione per l'analisi, la verifica e la rappresentazione degli elementi di fornitura presenti nel Piano dei Fabbisogni, supportandola nella predisposizione e stesura del Piano di Fabbisogni e nella verifica tecnico-economica del Piano Operativo presentato dal Fornitore dei Lotti 1-2-3.

Nella successiva fase, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella verifica di tutti gli elementi costitutivi della proposta dai Fornitori dei Lotti 1-2-3 nel Piano Operativo. Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione anche nell'elaborazione della richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni da apportare al documento e/o di aggiornamenti del Piano dei fabbisogni e del Piano Operativo, reiterando, laddove necessario, il medesimo processo sopra descritto.

#### **DELIVERABLE DI FORNITURA (S2.1; S2.2; S2.3; S2.4)**

Il servizio di **Supporto al Monitoraggio** dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- **Sistema per il monitoraggio degli Indicatori di Qualità;**
- **Documento di Analisi Comparativa;**
- **Documento di sintesi Indicatori.**

Il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, gli strumenti necessari alla produzione dei deliverable ed al tracciamento delle informazioni necessarie, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari per l'esecuzione dei servizi di fornitura.

#### **4.3 Change Management (S3)**

Il Fornitore dovrà garantire il supporto metodologico, progettuale e gestionale necessario per lo svolgimento di tutte le attività relative al cambiamento organizzativo e funzionale dell'Amministrazione determinate dal rilascio in esercizio delle applicazioni di Data Management sviluppate dagli altri Lotti di Fornitura.

In particolare il Fornitore dovrà provvedere, laddove necessario, a segnalare all'Amministrazione l'opportunità di attivare ed implementare un nuovo progetto di Change Management. In seguito all'approvazione formale dell'obiettivo progettuale il Fornitore dovrà prevedere almeno le seguenti attività:

- valutare la coerenza del cambiamento rispetto agli obiettivi strategici ed ai programmi operativi e il budget dell'Amministrazione;
- individuare e misurare gli impatti delle nuove applicazioni/release sui processi, sulle strutture organizzative e sui sistemi informativi;
- disegnare i nuovi processi relativi al change esplicitandone costi e benefici;

---

<sup>6</sup> CFR "Linee Guida su acquisizione e riuso di software per le pubbliche amministrazioni", in attuazione degli articoli 68 e 69 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

- progettare gli interventi necessari per l'attuazione dei cambiamenti procedurali/organizzativi proposti, il controllo delle varie fasi di avanzamento e la documentazione a supporto;
- valutare e documentare i rischi connessi al cambiamento proposto, misurare l'incremento dell'efficienza/efficacia dell'intervento proposto e mappare le potenziali resistenze al cambiamento;
- elaborare una pianificazione di dettaglio dell'intervento proposto;
- realizzare e monitorare il **piano di Change Management**, comprensivo delle attività di formazione;
- allineare le risorse rispetto ai cambiamenti, gestire le resistenze al cambiamento e creare consapevolezza;
- produrre un **report finale** del progetto realizzato evidenziando gli elementi di "lesson learned".

### DELIVERABLE DI FORNITURA (S3)

Il servizio di Change Management dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- **Piano di Change Management;**
- **Report finale.**

Il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, gli strumenti necessari alla produzione dei deliverable ed al tracciamento delle informazioni necessarie, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari per l'esecuzione dei servizi di fornitura.

### 4.4 Demand Management (S4)

#### 4.4.1 Demand Management (S4.1)

Il Fornitore dovrà eseguire specifiche attività di **Demand management** per la raccolta e strutturazione delle esigenze di evoluzione e sviluppo dei processi e progetti di Data Management, rappresentate dagli uffici dell'Amministrazione.

Tali servizi erogati dal Fornitore assumono una particolare rilevanza in un'ottica di collegamento tra i referenti dell'Amministrazione ed i Fornitori degli altri Lotti di gara<sup>7</sup>.

Il Fornitore dovrà identificare e comprendere i requisiti di business e le esigenze delle diverse strutture organizzative, al fine di renderle coerenti e consentire una definizione delle priorità, rispetto ai criteri di scelta concordati ed alle indicazioni generali dell'Amministrazione, in un'ottica di innovazione e di generazione di valore.

In particolare il Fornitore dovrà:

- fornire supporto nell'interazione di alto livello con le strutture dell'amministrazione per la definizione delle strategie, l'evoluzione delle procedure e delle applicazioni di Data Management;
- strutturare un processo di raccolta e stesura dei macro-requisiti progettuali;
- identificare e valutare i requisiti di business e le esigenze delle strutture organizzative;
- ove possibile, anticipare le esigenze dei diversi servizi, comprendendone le finalità e valutandone le priorità, anche in relazione alle esigenze degli utenti;

---

<sup>7</sup> Si veda a riguardo il par. 4.2 Supporto al Monitoraggio del presente Capitolato  
Classificazione del documento: Consip Public  
Gara Data Management – ID 2102  
Capitolato tecnico speciale Lotti PMO 4-5-6

- verificare, in fase di definizione dei singoli progetti applicativi, le possibilità di riuso delle esperienze precedenti;
- supportare l'Amministrazione nelle attività operative, anche partecipando direttamente, se necessario, alle eventuali fasi di analisi, test e collaudo dei servizi erogati dai Fornitori degli altri Lotti;
- valutare, di concerto con l'Amministrazione, l'aderenza di quanto realizzato con i desiderata dell'utente e la coerenza dei costi e dei tempi stimati.

#### 4.4.2 Monitoraggio di Servizi SaaS (S4.2)

Il Fornitore dovrà garantire e mantenere aggiornato il livello di conoscenza delle Amministrazioni sui principali servizi SaaS in ambito Data Management presenti sul mercato di fornitura. Nello specifico il Fornitore dovrà essere in grado di supportare l'Amministrazione nell'eventuale processo di valutazione del servizio SaaS più adeguato alle proprie esigenze funzionali e tecnologiche.

A tal fine il Fornitore dovrà produrre entro la data di attivazione del servizio in oggetto, un documento di sintesi in merito alla tematica dei servizi SaaS, accompagnato da report, analisi e ricerche di mercato, benchmark in funzione delle specifiche richieste ed esigenze espresse dall'Amministrazione.

Tale documento dovrà contenere una specifica sezione dedicata ai servizi SaaS più diffusi in ambito PA, realizzata a partire dal Catalogo dei servizi cloud qualificati da AGID<sup>8</sup>, corredata da un'analisi di mercato di servizi SaaS eseguita appositamente dal Fornitore medesimo.

Il Fornitore dovrà aggiornare il documento di sintesi con periodicità semestrale o su specifica richiesta dell'Amministrazione.

#### 4.4.3 Condivisione dell'esperienze progettuali (S4.3)

Il Fornitore, in accordo con l'Amministrazione, dovrà progettare e realizzare specifici **strumenti e soluzioni**, anche virtuali, con cui l'Amministrazione stessa possa condividere l'esperienza progettuale eseguita e consolidare la propria base di conoscenza in ambito Data Management.

Tali strumenti dovranno essere integrati con tutte le comunità virtuali, organizzazioni e centri di competenza presenti sul territorio nazionale, in particolare quelli operanti all'ambito Open Source e al riuso nella PA, e afferenti ai servizi di Data Management.

In particolare il Fornitore dovrà prevedere come comunicare verso l'esterno le attività progettuali e l'esperienza dell'Amministrazione in termini di miglioramento continuo, formazione, gestione del cambiamento e ottimizzazione delle risorse, in modo che l'Amministrazione stessa possa fare da punto di riferimento per le altre pubbliche amministrazioni.

Il Fornitore inoltre, concluse le attività progettuali, dovrà elaborare un apposito **documento di sintesi** in cui formalizzare e condividere l'esperienza maturata. L'obiettivo del documento è quello di effettuare una retrospettiva dell'esperienza progettuale dell'Amministrazione, al fine di evidenziare le problematiche emerse, le soluzioni adottate e le *lessons learned* acquisite durante le varie fasi progettuali.

---

<sup>8</sup> CFR Catalogo dei servizi Cloud per la PA di AgID  
Classificazione del documento: Consip Public  
Gara Data Management – ID 2102  
Capitolato tecnico speciale Lotti PMO 4-5-6

Infine il Fornitore dovrà prevedere, in funzione delle specifiche esigenze dell'Amministrazione ed in raccordo alle indicazioni provenienti dagli Organismi di monitoraggio e controllo<sup>9</sup>, le modalità operative con cui condividere le esperienze progettuali e le altre pubbliche amministrazioni coinvolte.

#### **DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.1; S4.2; S4.3)**

Il servizio di Demand Management dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- **Sistema Demand Management per la raccolta delle esigenze dell'Amministrazione;**
- **Osservatorio SaaS di cui al par.4.4.2;**
- **Strumenti per la condivisione dell'esperienza e documento di sintesi.**

Il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, gli strumenti necessari alla produzione dei deliverable ed al tracciamento delle informazioni necessarie, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari per l'esecuzione dei servizi di fornitura.

#### **4.5 Customer Satisfaction (S4.5)**

La misurazione della **Customer Satisfaction** dei servizi di Data Management erogati verso l'utente finale, sia interno che esterno, costituisce un input rilevante per i processi interni di miglioramento e innovazione. In tale contesto, il Fornitore, per conto dell'Amministrazione dovrà attuare e perseguire una costante verifica della qualità della fornitura attraverso la misurazione sistematica della soddisfazione utente sui servizi di Data Management.

Il Fornitore dovrà quindi progettare e mettere a regime un **modello operativo** di rilevazione puntuale della customer satisfaction degli stakeholders e/o degli utenti, integrabile con le informazioni desumibili dal Masterplan e da altri sistemi dell'Amministrazione. In particolare, il Fornitore dovrà prevedere, oltre a quelli già stabiliti nei Lotti applicativi, un elenco specifico di parametri disponibile in modalità web, aggiornato almeno su base territoriale e tematica, con reportistica periodica che individui chiaramente le aree di criticità su cui applicare azioni di recupero o di miglioramento.

Il Fornitore dovrà produrre e concordare con l'Amministrazione un **piano di misurazione** della soddisfazione, che oltre a comprendere le attività di rilevazione puntuale, definisca eventuali standard e procedure per l'implementazione di meccanismi ed automatismi per la raccolta di feedback migliorativi, in modo che gli utenti possano segnalarli anche direttamente durante l'utilizzo delle applicazioni.

Nel caso in cui la soddisfazione dell'utente, anche per uno solo dei servizi, non raggiunga la soglia prevista, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nell'individuare le attività e le azioni di recupero per rientrare nei livelli qualitativi minimi.

Il Fornitore, entro la data di attivazione del servizio, dovrà progettare e realizzare un sistema di Customer Satisfaction, incluso nell'erogazione dei servizi e senza alcun onere per l'Amministrazione, abilitato da strumenti tecnologici di rilevazione, finalizzato ad una sempre maggiore creazione di informazioni utili al miglioramento ed all'efficienza nel

---

<sup>9</sup> Si veda a riguardo il cap. 2 del Capitolato Tecnico Generale  
Classificazione del documento: Consip Public  
Gara Data Management – ID 2102  
Capitolato tecnico speciale Lotti PMO 4-5-6

perseguimento della qualità. Si precisa che le modalità di rilevazione del campione dei servizi da sottoporre ad indagine e degli utenti destinatari della rilevazione verranno concordate con l'Amministrazione nel corso della fornitura. Il sistema dovrà essere implementato secondo best practices e metodologie innovative, garantendo una ampia copertura di stakeholders e utenti del sistema e facendo comunque in modo che il campione selezionato sia rappresentativo delle varie tipologie di utenza. Dovrà essere possibile definire anche un ampio set di indicatori da elaborare, in modo che anch'essi consentano una rappresentazione efficace ed esaustiva del livello di soddisfazione dell'utenza e l'identificazione chiara delle eventuali criticità.

Il sistema di customer satisfaction dovrà essere sempre disponibile ed in grado di raccogliere i feedback necessari almeno con una periodicità trimestrale o secondo una periodicità diversa concordata con l'Amministrazione, e comunque ad evento su specifica richiesta dell'Amministrazione. L'attività di analisi della customer satisfaction dovrà essere svolta invece in maniera continuativa, anche attraverso l'ausilio di strumenti automatici per la verifica dei feedback da parte degli utenti.

Inoltre, dovrà essere integrato nel Portale della fornitura e costantemente mantenuto ed aggiornato dal Fornitore.

#### **DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.5)**

Il servizio di Customer Satisfaction dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- **Sistema di Customer Satisfaction**
- **Modello Operativo**
- **Piano di Misurazione.**

Il Fornitore dovrà progettare e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, gli strumenti necessari alla produzione dei deliverable ed al tracciamento delle informazioni necessarie, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari per l'esecuzione dei servizi di fornitura.

### **5. DIMENSIONAMENTO**

#### **5.1 Gruppi di Lavoro**

Il Fornitore dovrà strutturare il miglior gruppo di lavoro al fine di garantire i livelli qualitativi richiesti dalla fornitura e pertanto avrà la totale responsabilità del raggiungimento degli obiettivi progettuali e della produzione dei deliverable di fornitura.

In linea generale l'erogazione del servizio in oggetto richiede da parte delle risorse professionali impiegate un elevato livello di specializzazione e di esperienza specifica. Il Fornitore inoltre è obbligato a garantire che il servizio erogato sia costantemente allineato alle evoluzioni tecnologiche e tematiche oggetto del Contratto Esecutivo. A tal fine, è stato individuato un elenco di figure professionali che siano in grado di garantire un elevato livello qualitativo di competenze e conoscenze in ambito.

Il Fornitore, per l'erogazione dei servizi di fornitura, dovrà **obbligatoriamente** impiegare le risorse professionali riportate nella seguente tabella:

Figura professionale
PROJECT MANAGER
BUSINESS MANAGER
CONSULENTE SENIOR
CONSULENTE JUNIOR

Per il dettaglio sulla definizione dei profili professionali, si rimanda all'Appendice 2 al presente documento.

Ogni Contratto Esecutivo indicherà e contestualizzerà le specifiche competenze, conoscenze, certificazioni, ecc., delle figure professionali necessarie all'erogazione dei servizi rispetto al modello minimo generale esposto nell'Appendice 2 al presente documento .

## 5.2 Modalità di Erogazione e Remunerazione del servizio

La modalità di remunerazione dei Servizi di PMO è a "corpo". L'importo del servizio è determinato sulla base dei giorni/team definiti dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni.

L'Amministrazione ha la facoltà di richiedere l'erogazione dei servizi anche "a consumo", in una logica di modalità di erogazione continuativa.

Nella modalità a corpo, la responsabilità del risultato è affidata integralmente al fornitore, il quale ha la responsabilità ed organizza le proprie risorse professionali, tecniche e metodologiche in autonomia per soddisfare le richieste progettuali dell'Amministrazione, garantendo in ogni caso il rispetto delle scadenze previste, degli indicatori di qualità ed il livello atteso dei deliverables di fornitura.

Ai fini della sola remunerazione a corpo, il Fornitore sarà libero di organizzare le suddette figure nell'ambito del proprio "team ottimale" per ciascuno dei suddetti servizi.

L'Amministrazione in ogni caso avrà la possibilità, nella fase di esecuzione dei servizi, di verificare l'effettiva presenza di tali figure nel team di lavoro dedicato all'erogazione dei servizi.

La modalità a consumo invece presuppone una responsabilità limitata alla competenza tecnica-professionale ed alla risoluzione di task minimi o con ampiezza contenuta e dipendente anche da risorse dell'Amministrazione.

Ai fini della valutazione economica, il Fornitore dovrà indicare in Offerta economica la quotazione espressa in [€/giorno] per il Mix medio giornaliero del team ottimale offerto per ciascun servizio, sia per la modalità a corpo sia a consumo.

In fase di Piano dei fabbisogni, l'Amministrazione definirà i deliverables richiesti e le risorse necessarie, indicandone le modalità di misurazione e di accettazione:

- modalità a corpo o a consumo per i servizi previsti;
- oppure da pianificare definendo di volta in volta le specifiche modalità all'attivazione del singolo obiettivo.

In quest'ultimo caso, in fase progettazione del singolo obiettivo di fornitura, le Amministrazioni dovranno comunque:

- definire le modalità di affidamento e di erogazione delle attività;
- definire, in caso di modalità a consumo, il mix necessario per le attività richieste.

## 6. MODELLO DI INTERAZIONE DEI LOTTI

I Fornitori dei Servizi di PMO dei Lotti 4-5-6 saranno chiamati, da una parte, a rendere disponibili gli strumenti per l'individuazione delle linee programmatiche e di evoluzione delle soluzioni di Data Management, di concerto con i Fornitori dei Lotti 1-2-3, e dall'altra parte a verificare il corretto raggiungimento degli obiettivi di evoluzione dell'Amministrazione, anche in un'ottica di ottimizzazione delle risorse disponibili per la stessa.

I Fornitori dei Lotti dovranno cooperare secondo le direttive dell'Amministrazione, in ruoli diversi ma complementari quali la progettazione e controllo da una parte e l'esecuzione progettuale in ambito Data Management dall'altra.

Nell'ambito del contesto di fornitura, l'Amministrazione potrà aderire ai Lotti aventi ad oggetto servizi di PMO esclusivamente in una logica di coordinamento, preventivo, contestuale e/o successivo, con i servizi applicativi oggetto della presente iniziativa.

## 7. REQUISITI GENERALI DELLA FORNITURA

### 7.1 Obblighi del fornitore

Per ciascun Contratto Esecutivo, il Fornitore aggiudicatario dovrà garantire l'esecuzione della fornitura a regola d'arte attraverso il pieno rispetto dei requisiti minimi e dei livelli di qualità di servizio a partire dalla data di inizio attività e garantire l'efficacia dei servizi dall'avvio della fornitura.

#### 7.1.1 Attività Propedeutiche all'erogazione dei servizi

In funzione del contenuto del singolo Contratto Esecutivo, correlato ai servizi descritti nei precedenti paragrafi, l'Amministrazione potrà richiedere, all'interno del periodo di attivazione contrattuale, una serie di attività propedeutiche all'erogazione dei servizi, comprendente anche quelle da effettuarsi presso l'Amministrazione (a titolo di esempio: analisi ed acquisizione della documentazione, colloqui per la valutazione delle risorse professionali da impiegare presso l'Amministrazione, verifica della corrispondenza tra le risorse proposte con i profili professionali e gli skill richiesti, predisposizione ed installazione strumenti/framework a supporto offerti, affiancamento al fornitore uscente, ecc..).

Il Fornitore, se richiesto dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni, dovrà pianificare un piano formale di subentro contenente tutte le attività necessarie, sulla base dei tempi e della disponibilità indicati dall'Amministrazione. Anche nel caso di approvazione del piano di subentro da parte dell'Amministrazione, è responsabilità del fornitore prevedere tutte le attività necessarie, i momenti di controllo e di verifica, l'allocazione delle risorse con la necessaria competenza e quanto necessario per garantire l'erogazione dei servizi della fornitura.

Tutte le spese e gli oneri del fornitore relativi alle attività propedeutiche alla erogazione del servizio oggetto di Contratto Esecutivo sono da intendersi ricomprese e compensate nel corrispettivo del relativo Contratto Esecutivo, senza alcun onere per l'Amministrazione.

Il Fornitore avrà l'obbligo di rispettare le tempistiche minime richieste dall'Amministrazione per la fase di subentro, fino ad un massimo di **30 giorni solari** dalla data di stipula del Contratto Esecutivo.

Il subentro potrà consistere, ad esempio, nell'esame della documentazione esistente con assistenza di personale esperto dell'Amministrazione e/o di fornitori terzi, affiancamento nell'operatività quotidiana condotta dal fornitore terzo e/o dall'Amministrazione.

Nel caso di subentro ad un fornitore terzo di servizi di PMO, la responsabilità delle operazioni, durante le attività di training on the job, continuerà ad essere in capo al Fornitore uscente e/o all'Amministrazione.

#### PIANIFICAZIONE INIZIALE

Qualora richiesto dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni, il Fornitore dovrà produrre il Piano della Qualità e/o il Piano di lavoro iniziale e/o generale (comprensivo del Piano di Subentro) secondo le modalità indicate nel medesimo Piano dei Fabbisogni.

#### PRESENTAZIONE CV

Il Fornitore dovrà presentare, unitamente al Piano Operativo, come previsto nel Capitolato Tecnico Generale, i CV delle risorse proposte per l'erogazione della fornitura unitamente alle certificazioni richieste, congiuntamente alla stipula del Contratto Esecutivo, e comunque al massimo entro 5 giorni dalla data di stipula del medesimo.

Il Fornitore garantisce che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi oggetto della fornitura, sia in fase di presa in carico dei servizi sia in fase di esecuzione, rispondano ai requisiti minimi espressi nell'Appendice 2 del presente Capitolato.

Nel caso in cui il Fornitore in sede di Offerta Tecnica abbia dichiarato di impegnarsi a garantire una percentuale di possesso della certificazione, nell'ambito di ciascun Contratto Esecutivo, per le risorse professionali da impiegare per l'erogazione dei servizi, il medesimo è obbligato ad allegare per ciascun CV, secondo le percentuali dichiarate per ogni qualifica professionale, la relativa attestazione e/o credenziale di certificazione.

In ogni caso, per l'accettazione del personale proposto, l'Amministrazione si riserva la possibilità di procedere ad un colloquio di approfondimento per verificare la corrispondenza delle competenze elencate nel CV. Per il personale ritenuto inadeguato, qualunque sia il ruolo ed il servizio impiegato, l'Amministrazione procederà alla richiesta formale di sostituzione.

### **7.1.2 Requisiti e Competenze generali per l'erogazione dei servizi**

#### **7.1.2.1 Requisiti Minimi**

Tutti i deliverable realizzati dal fornitore dovranno soddisfare i requisiti minimi riportati nel presente Capitolato.

L'Amministrazione, nel Piano dei Fabbisogni, preciserà ed integrerà i requisiti in funzione delle caratteristiche e delle modalità organizzative della fornitura, fermo restando che questi requisiti non comportano oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

#### **7.1.2.2 Competenze tematiche**

Il Fornitore dovrà rendere disponibili, per l'erogazione dei servizi oggetto della presente iniziativa, alcune competenze funzionali e tematiche, riportate di seguito a titolo indicativo e non esaustivo:

- Conoscenza delle normative di riferimento della PA (Codice degli appalti pubblici, Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), ecc);



- Conoscenza degli ambienti e degli strumenti per la gestione dei procedimenti amministrativi nella PA;
- Capacità di comprendere, analizzare e rappresentare il contesto e le specifiche esigenze di business degli ecosistemi Pubblica Amministrazione Centrale, Altri Enti e Pubblica Amministrazione Locale;
- Conoscenza dei processi gestionali e delle normative di riferimento nell'ambito funzionale della Pubblica Amministrazione, centrale e locale;
- Conoscenza approfondita delle tecniche di assessment dei sistemi informativi, dal punto di vista funzionale, architetturale, qualitativo;
- Capacità di dimensionare il budget, il perimetro e l'ambito di iniziative progettuali informatiche di piccole, medie e grandi dimensioni;
- Capacità di elaborare documenti strategici e programmatici e di tradurre i principali elementi di un piano strategico in requisiti funzionali per lo sviluppo dei servizi ICT;
- Capacità di valutare l'impatto dei cambiamenti o delle evoluzioni tecnologiche proposti e/o apportati sull'architettura dell'Amministrazione, effettuando anche analisi post-evolutive per valutare i benefici dell'introduzione di nuovi processi e sistemi;
- Capacità approfondita di governo di progetti informatici di medie e grandi dimensioni con stima, pianificazione ed allocazione dei costi e delle risorse necessarie e di progetti di Data Management con gruppi di lavoro di medie e grandi dimensioni;
- Capacità di realizzare sistemi per lo scambio di informazioni nei team di progetto, definendo il processo per la verifica e la validazione delle informazioni acquisite;
- Capacità di dimensionare il budget, il perimetro e l'ambito di iniziative progettuali di piccole, medie e grandi dimensioni;
- Conoscenza approfondita delle tecniche di project management, demand management e risk management.

#### **7.1.2.3 Competenze metodologiche**

Il Fornitore dovrà possedere specifiche competenze in merito a metodologie, tecniche, strumenti, standard e linee guida relativi alle modalità di erogazione di tutti i servizi oggetto della fornitura, come descritti nei relativi paragrafi precedenti.

Le competenze metodologiche offerte e proposte dal fornitore devono essere coerenti e riconducibili alle principali metodologie in ambito, quali a titolo indicativo e non esaustivo:

- ISO 9000;
- Approcci metodologici adottabili per il project management che includono gli approcci agili, interattivi, incrementali e basati sulla successione di fasi predefinite (quali ad esempio: PMI, PRINCE2, IPMA COBIT, ITIL, Agile);
- IFPUG: metodo di misurazione della dimensione funzionale del software;
- ulteriori metodologie organizzative, di processo e specifiche delle soluzioni tecnologiche in uso presso le singole Amministrazioni.

### 7.1.3 Requisiti di Qualità della Fornitura

Nell'esecuzione delle attività contrattualmente previste il Fornitore dovrà:

- rispettare i principi di assicurazione e di gestione della qualità della norma EN ISO 9001 rispetto alla quale gli è stata richiesta la certificazione;
- attenersi ed essere conforme a quanto previsto dal proprio Sistema di Gestione della Qualità (e dal Piano della Qualità del Contratto Esecutivo, se previsto);
- rispettare i livelli di servizio e gli indicatori di qualità riportati nell'Appendice - Indicatori di qualità.

#### 7.1.3.1 Pianificazione e Consuntivazione

### 7.1.4 Piano di Lavoro

Il Fornitore dovrà predisporre e mantenere costantemente aggiornata la pianificazione di tutte le attività, con la seguente articolazione:

- piano di lavoro generale comprensivo di:
  - del piano di subentro di inizio fornitura, del piano di trasferimento di know how e della pianificazione delle attività trasversali di carattere generale (ad esempio: pianificazione delle attività di assicurazione della qualità);
  - piano di lavoro per ciascun servizio a carattere continuativo con l'effort delle risorse impiegate;
  - piano di lavoro per ciascun servizio a carattere progettuale con gli obiettivi e i deliverable di fornitura, i relativi tempi e le date di consegna.

Si precisa che, nell'ambito dei piani per i servizi a carattere continuativo, il Fornitore dovrà indicare nel dettaglio tutte le attività previste.

A fronte di ripianificazioni autorizzate dall'Amministrazione, dovrà essere predisposta una nuova versione del Piano di lavoro.

Il Fornitore è tenuto a comunicare proattivamente ed immediatamente qualsiasi criticità, ritardo o impedimento che possano modificare il piano concordato e ad inviare, se necessario, una ripianificazione delle attività, aggiornando e riconsegnando all'Amministrazione il relativo Piano di Lavoro. La ripianificazione verrà formalizzata ed approvata dall'Amministrazione sotto forma di verbale. In nessun caso potrà essere rivisto il Piano di Lavoro in seguito ad uno o più rilievi emessi durante il corso della fornitura, relativi alle scadenze progettuali stabilite precedentemente.

In qualunque momento l'Amministrazione può richiedere la consegna del Piano di Lavoro e questo dovrà contenere tutti gli aggiornamenti concordati. Il Piano di Lavoro e le sue modifiche certificano ai fini contrattuali gli obblighi formalmente assunti dal Fornitore, e accettati dall'Amministrazione, su stime e tempi di esecuzione delle attività e sulle relative date di consegna dei deliverable (scadenze).

### 7.1.5 Stato Avanzamento Lavori

Il Fornitore dovrà mantenere aggiornata la sezione relativa allo stato di avanzamento dei lavori contenuta nei Piani di Lavoro approvati, fornendo mensilmente, o su richiesta dell'Amministrazione, le indicazioni sulle attività concluse ed in

corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, su eventuali rischi/criticità/ritardi, su eventuali rischi/criticità, su azioni di recupero e razionali dello scostamento, sulle attività in servizio esteso.

## 7.2 Consuntivazione

Fatta salva la possibilità di concordare con il Fornitore modalità alternative certificate per mezzo di apposito verbale, la consuntivazione delle attività svolte dovrà essere predisposta dal Fornitore mensilmente nella sezione Stato Avanzamento Lavori di ciascun Piano di lavoro relativamente a ciascun servizio erogato.

Il piano di lavoro per i servizi di carattere continuativo deve essere corredato dal Rendiconto Risorse. L'Amministrazione si riserva di chiedere un dettaglio di tale consuntivo distinto per le attività prestate in servizio esteso.

La consuntivazione delle attività svolte con modalità progettuale dovrà essere evidenziata sia nei singoli piani di obiettivo sia nel piano riepilogativo evidenziando le fasi chiuse e riportando gli eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione concordata.

### 7.2.1 Orario di erogazione dei servizi

All'interno del Piano dei Fabbisogni, l'Amministrazione indicherà le puntuali esigenze di orario per ciascun servizio.

Si precisa che in caso sia presente un team di lavoro, l'orario sarà garantito secondo una distribuzione delle presenze da concordare con l'Amministrazione nel piano di lavoro, per il quale non saranno previste maggiorazioni, all'interno dell'orario di servizio richiesto dall'Amministrazione.

Tendenzialmente l'orario giornaliero di servizio, pari a 8 ore complessive, potrà essere richiesto dall'Amministrazione nella fascia oraria dalle ore 8 alle ore 20, dal lunedì al venerdì, ad esclusione dei giorni festivi.

### 7.2.2 Modalità di erogazione

Il Fornitore dovrà:

- provvedere in piena autonomia al coordinamento e all'organizzazione dei servizi oggetto della fornitura;
- garantire il rispetto dei processi, degli standard e best practices internazionali eventualmente proposti in fase di offerta, nonché delle linee guida adottate dalle Amministrazioni;
- assicurare la creazione, in lingua italiana, di tutta la documentazione prodotta a seguito delle attività oggetto dei servizi;
- effettuare le stime dei singoli obiettivi/progetti con accuratezza ed affidabilità e nel rispetto del Piano dei Fabbisogni. In nessun caso potranno essere addebitati all'Amministrazione oneri per attività non svolte;
- pianificare e consuntivare le attività secondo quanto richiesto dall'Amministrazione.

### Documentazione

Premesso che gli standard documentali dipendono da ciascuna Amministrazione, in ogni caso il fornitore dovrà garantire che la documentazione prodotta sia in grado di permettere la piena acquisizione del know-how da parte dell'Amministrazione o di terzi da essa delegati.

### Assenza di Virus

Tutti i prodotti consegnati su supporti ottici o in via telematica dovranno essere esenti da virus. L'Amministrazione si riserva di verificare l'assenza di virus secondo le modalità e gli strumenti che riterrà più opportuni.

#### Verifiche di conformità

In sede di verifica di conformità, il Fornitore sottoporrà all'Amministrazione tutti i deliverable di fornitura previsti per la necessaria Accettazione/Approvazione, al fine di verificarne la rispondenza rispetto ai requisiti stabiliti.

Le imprecisioni, i disallineamenti e gli eventuali errori presenti dovranno essere tempestivamente risolte dal Fornitore per permettere la prosecuzione delle attività, entro comunque i tempi definiti dai livelli di servizio (cfr. Appendice "Indicatori di qualità") o dall'Amministrazione stessa. Eventuali ritardi nella risoluzione delle problematiche riscontrate comporteranno l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste.

Nel caso si verifichino situazioni "anomalie" che, a giudizio dell'Amministrazione, sia per numerosità e gravità sia per il ritardo sui tempi pianificati, non consentano il normale svolgimento delle attività, l'Amministrazione, ferme restando le previsioni di cui all'Accordo Quadro, potrà procedere alla sospensione del servizio e lo slittamento del termine della fase sarà a totale carico del Fornitore comportando le azioni contrattuali previste.

I nuovi termini di consegna dei deliverable verranno indicati dall'Amministrazione ed entro tali termini il Fornitore dovrà procedere alla consegna della versione corretta. Qualora la modifica dia nuovamente esito negativo, l'Amministrazione si riserva la facoltà di dichiarare non approvabile il prodotto oggetto di verifica per inadempimento del Fornitore e gli acconti eventualmente versati al Fornitore dovranno essere da lui restituiti oltre al risarcimento dei danni all'Amministrazione. L'Amministrazione avrà altresì la facoltà di risolvere il contratto.

All'atto dell'accettazione dei deliverable, in caso in cui sia possibile procedere all'accettazione/approvazione dei prodotti, verrà redatto e sottoscritto dall'Amministrazione un verbale di accettazione.

Si rinvia in ogni caso alle previsioni dell'Accordo Quadro relative alle verifiche di conformità.

#### 7.3 Azioni contrattuali

Ogni inadempimento contrattuale darà origine ad un'azione commisurata alla criticità della violazione.

I principali aspetti delle prestazioni contrattuali vengono presidiati da appositi indicatori di qualità, specialmente laddove vengono definite specifiche misure. Altri aspetti non sono oggetto di misurazioni strutturate di cui all'appendice "Indicatori di qualità", ma per disservizi ritenuti gravi vengono direttamente presidiate nel capitolato tecnico e/o nel contratto.

Pertanto, il mancato rispetto dei requisiti minimi richiesti e/o come migliorati dal fornitore in Offerta tecnica determina azioni contrattuali conseguenti quali:

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori, sia del fornitore, che dell'Amministrazione, allo scopo di prendere le decisioni necessarie al ripristino delle situazioni fuori soglia o fuori controllo (attivazione di una procedura di escalation);
- ripetizione da parte del fornitore dell'erogazione di una prestazione, rifacimento di una attività, riconsegna di un deliverable (chiusura di una non conformità);
- applicazione di rilievi, laddove previsti dall'Amministrazione;



- applicazione di penali laddove previste dall'Amministrazione;
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, ecc.) laddove applicabile.

I livelli di servizio vengono gestiti attraverso l'applicazione di specifiche penali.

Segue un approfondimento degli istituti a tutela della qualità dell'erogazione della fornitura.

#### Rilievi

I rilievi sono le azioni di avvertimento da parte dell'Amministrazione conseguenti il non rispetto degli adempimenti contenuti nella documentazione contrattuale. Pertanto oltre a quanto esplicitamente previsto potrà essere emesso un rilievo su qualunque inadempimento se non diversamente sanzionato.

Possono essere notificati al Fornitore, oltre che via PEC, anche tramite comunicazione e-mail, ognuna delle quali potrà contenere uno o più rilievi.

I rilievi non prevedono di per sé l'applicazione di penali e, solo se reiterati e accumulati danno luogo a penali e/o altre azioni contrattuali. Pertanto, l'utilizzo di questa sanzione comporta l'introduzione in Appendice "Indicatori di qualità" di un livello di servizio che determina il numero massimo di rilievi tollerati al cui superamento si attuerà l'applicazione della corrispettiva penale.

Qualora il Fornitore ritenga di procedere alla richiesta di annullamento del rilievo dovrà sottoporre all'Amministrazione un documento con elementi oggettivi ed opportune argomentazioni entro il termine definito dall'Amministrazione (in genere 3 giorni lavorativi dall'emissione della nota di rilievo).

#### Indici di prestazione

Gli indici di prestazione sono legati al raggiungimento delle soglie di qualità previste per uno o più indicatori di qualità.

Per alcuni indici di prestazione, la "% Quota" si intende maturata con il contemporaneo raggiungimento dei valori di soglia degli indicatori di qualità ai quali sono correlati.

In altri termini, il mancato raggiungimento del previsto valore di soglia anche di un solo Indicatore di qualità comporterà il mancato raggiungimento dell'Indice di prestazione correlato. Ciò avrà efficacia per il complesso dei corrispettivi maturati nel periodo di riferimento.

Altri indici di prestazione prevedono quote sospese distinte e disgiunte, pertanto il raggiungimento del singolo indicatore collegato all'Indice di prestazione comporta l'erogazione della relativa quota sospesa indipendentemente dagli altri indicatori.

#### Penali

Lo scopo delle penali è quello di riequilibrare in favore dell'Amministrazione il servizio effettivamente erogato dal Fornitore (di minore qualità, e/o generando disservizi e/o ritardi e/o inducendo un danno all'utilizzatore) al corrispettivo da erogarsi che è generalmente stabilito per prestazioni effettuate a regola d'arte.

Le penali da adottare sono individuate contrattualmente e normalmente sono organizzate in modo progressivo in relazione alla gravità o al ripetersi della mancata soddisfazione degli adempimenti richiesti.

#### 7.4 Comunicazioni

Tutte le comunicazioni formali relative agli Accordi Quadro oggetto della presenta iniziativa avverranno ai recapiti (PEC ed e-mail) indicati dal fornitore prima della sottoscrizione del medesimo Accordo Quadro, salvo successivi aggiornamenti comunicati tempestivamente alla Consip S.p.A. e alle Amministrazioni Contraenti.

I Fornitori aggiudicatari di ogni Accordo Quadro si obbligano a fornire le informazioni necessarie al monitoraggio dell'Accordo Quadro, al controllo dell'erosione dell'importo complessivo da parte di Consip S.p.A. e/o dagli organi istituzionali preposti al governo del Piano delle Gare Strategiche. Per maggiori dettagli si rimanda all'Appendice 1 al Capitolato Tecnico Generale "Modello di Governance dell'Accordo Quadro".

#### **APPENDICI**

Appendice 1: Indicatori di qualità

Appendice 2: Profili professionali

**APPENDICE 1 - AL CAPITOLATO TECNICO SPECIALE**

**INDICATORI DI QUALITÀ DEI LOTTI PMO 4-5-6**

**GARA DATA MANAGEMENT– ID 2102**



## INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>1 SCOPO DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 MATRICE DI CORRISPONDENZA INDICATORI DI QUALITÀ ED AZIONI CONTRATTUALI .....</b>	<b>4</b>
RCIN – Ruoli contrattuali inadeguati.....	4
<b>3 INDICATORI DI QUALITÀ .....</b>	<b>5</b>
3.1 RCIN – Ruoli contrattuali del Contratto Esecutivo inadeguati .....	5
3.2 RSER – Impegni assunti in offerta tecnica .....	5
3.3 RIT – Ritardo nella consegna di documentazione .....	6
3.4 PFIN - Personale non rispondente ai requisiti .....	7
3.5 CERT – Personale certificato.....	7
3.6 TOPW - Turnover del Personale .....	8
3.7 RLFN – Rilievi sulla fornitura.....	9
3.8 SLSC – Slittamento di una scadenza contrattuale .....	10
3.9 NAPP - Non approvazione di documenti .....	10





## **1 SCOPO DEL DOCUMENTO**

Il presente documento definisce il livello di qualità minimo atteso della fornitura, attraverso la definizione degli obiettivi di qualità, la misura del loro raggiungimento e il dettaglio delle azioni contrattuali da applicare in caso di mancato rispetto dei valori soglia (indicatori di qualità).

In particolare, di seguito sono descritti gli indicatori di qualità relativi ai seguenti Servizi di PMO (**Lotti 4-5-6**).

L'impresa potrà integrare i presenti indicatori nell'ambito dell'offerta tecnica presentata ai fini dell'aggiudicazione dell'Accordo Quadro, secondo i criteri indicati nel Capitolato d'Oneri.

Il mancato rispetto dei valori di soglia migliorativi sarà sanzionato con la penale "Mancato rispetto degli impegni assunti in offerta tecnica".

Si precisa che, su richiesta della Consip e/o dell'Amministrazione Contraente, il Fornitore dovrà fornire i dati elementari utilizzati per il calcolo degli indicatori.

Tali dati dovranno essere forniti in un formato elaborabile con i prodotti di office automation in uso presso Consip e/o l'Amministrazione Contraente. Inoltre, il Fornitore dovrà mettere a disposizione di Consip e delle Amministrazioni Contraenti, senza oneri aggiuntivi, uno strumento per la fruizione dei suddetti contenuti, integrato con il Portale della Fornitura.

Relativamente alle penali per ritardo, si precisa inoltre che deve considerarsi ritardo anche il caso in cui il Fornitore esegua le prestazioni relative allo specifico indicatore in modo anche solo parzialmente difforme dalle disposizioni di cui al Capitolato Tecnico e all'Offerta tecnica. In tal caso, le Amministrazioni applicheranno al Fornitore le penali di cui allo specifico indicatore sino alla data in cui la fornitura inizierà ad essere eseguita in modo effettivamente conforme, fatto salvo il risarcimento del maggior danno.



## 2 MATRICE DI CORRISPONDENZA INDICATORI DI QUALITÀ ED AZIONI CONTRATTUALI

Indicatori di Qualità			Azione Contrattuale	
			Rilievo	Penale
RCIN – Ruoli contrattuali inadeguati				X
RSER – Impegni assunti in offerta tecnica				X
RIT – Ritardo nella consegna della documentazione				X
PFIN - Personale non rispondente ai requisiti rispondente ai requisiti			X	
CERT – Personale certificato				X
TOPW - Turnover del Personale				X
RLFN – Rilievi sulla fornitura				X
RLFN – Rilievi sulla fornitura			X	X
L'indicatore di qualità conteggia le non conformità rilevate, dall'Amministrazione Contraente, tramite rilievo per obbligazioni contrattuali non adempiute nei tempi e nei modi rappresentati nella documentazione contrattuale, siano esse presidiate da specifici indicatori o meno.				
Aspetto da valutare	Numero di rilievi emessi per non conformità dei contrattuali non adempiute nei tempi e/o nei modi esecutivi e relativi allegati e/o tracciati sui Piani di			
Unità di misura	Rilievo sulla fornitura	Fonte dati		
Periodo di riferimento	Trimestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione		
Dati da rilevare	N_rilievi_forn = Numero rilievi emessi sulla fornitura			
Regole di campionamento	Nessuna			
Formula	RLFN = N_rilievi_forn			
Regole di arrotondamento	Nessuna			
Valore di soglia	RLFN = 3			



Indicatori di Qualità		Azione Contrattuale		
		Rilievo	Penale	
<b>Azioni contrattuali</b>	<p>Il superamento del valore di soglia comporta l'applicazione della penale "Eccesso di rilievi sulla fornitura".</p> <p>Per ogni rilievo eccedente la soglia prevista per l'indicatore "RLFN – Rilievi sulla fornitura", l'Amministrazione applicherà una penale pari all'1 per mille, dell'importo del Contratto Esecutivo.</p> <p>Nel caso specifico l'Amministrazione fisserà un nuovo termine per porre fine all'inadempimento e tale nuovo termine costituirà una nuova scadenza da presidiare con il medesimo indicatore.</p>			
<b>Applicazione</b>	Amministrazione Contraente			
<b>Eccezioni</b>	Nessuna			
SLSC – Slittamento di una scadenza contrattuale				
NAPP - Non approvazione di documenti			X	



### 3 INDICATORI DI QUALITÀ

#### 3.1 RCIN – Ruoli contrattuali del Contratto Esecutivo inadeguati

L'indicatore misura il numero di risorse nei ruoli di Responsabile unico delle attività contrattuali e di Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi che, nel corso della fornitura, l'Amministrazione Contraente abbia ritenuto non rispondente al profilo professionale richiesto nel Capitolato Tecnico Generale in coerenza con l'Appendice 2 Figure Professionali, richiedendone la sostituzione.

Aspetto da valutare	Numero di risorse ritenute inadeguate dall'Amministrazione		
Unità di misura	Risorsa inadeguata	Fonte dati	E-mail Lettere Verbali
Periodo di riferimento	Semestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione	Semestrale
Dati da rilevare	$N_{ris\_inad}$ = Numero di responsabili sostituiti per inadeguatezza su richiesta dell'Amministrazione		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$RCIN = N_{ris\_inad}$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	$RCIN = 0$		
Azioni contrattuali	Il mancato rispetto del valore soglia comporterà <u>per ogni risorsa sostituita rispetto al valore soglia</u> l'applicazione della penale "Ruoli contrattuali inadeguati" pari all'1 per mille dell'importo del Contratto Esecutivo.		
Applicazione	Amministrazione Contraente		
Eccezioni	Nessuna		

#### 3.2 RSER – Impegni assunti in offerta tecnica

L'indicatore di qualità verifica il numero di impegni assunti dal Fornitore in offerta tecnica, afferenti obbligazioni contrattuali non adempiute nei tempi e/o nei modi rappresentati nel Contratto Esecutivo e relativi allegati e/o tracciati sui Piani di lavoro, qualora non presidiate da specifici indicatori.

Aspetto da valutare	Numero di impegni assunti dal Fornitore in offerta tecnica non adempiuti		
Unità di misura	Impegno	Fonte dati	Comunicazioni Note Amministrazione
Periodo di riferimento	Trimestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione	Trimestrale
Dati da rilevare	$N_{RSER}$ = Numero impegni assunti dal Fornitore in offerta tecnica		



Regole di campionamento	Nessuna
Formula	$RSER = N\_RSER$
Regole di arrotondamento	Nessuna
Valore di soglia	$RSER = 0$
Azioni contrattuali	Il mancato rispetto del valore di soglia comporterà <u>per ogni rilievo di scostamento rispetto al valore soglia</u> l'applicazione della penale <b>"Impegni assunti in offerta tecnica"</b> , pari <b>all'1 per mille</b> , dell'importo del Contratto Esecutivo.
Applicazione	Amministrazione Contraente
Eccezioni	Nessuna

### 3.3 RIT – Ritardo nella consegna di documentazione

L'indicatore di qualità verifica il ritardo del Fornitore nel produrre e fornire all'Amministrazione Contraente, i documenti contrattuali del Contratto Esecutivo nei tempi e/o nei modi rappresentati nel Contratto Esecutivo e relativi allegati e/o tracciati sui Piani di lavoro, ove non presidiate da specifici indicatori. A titolo esemplificativo e non esaustivo si rappresentano di seguito alcuni documenti, il cui ritardo nella trasmissione può determinare l'applicazione di penali:

- **Piani di Qualità**
- **Piani di Lavoro**
- **Documentazione per gli Organismi di controllo**
- **Reportistica**

Aspetto da valutare	Numero di giorni lavorativi di ritardo nella consegna di documentazione		
Unità di misura	Giorni lavorativi	Fonte dati	Comunicazioni Note Amministrazione Verbal di riunioni
Periodo di riferimento	Trimestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione	Trimestrale
Dati da rilevare	$N\_RIT$ = Numero giorni lavorativi di ritardo nella consegna		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$RIT = N\_RIT$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	$RIT = 1$		
Azioni contrattuali	Il mancato rispetto del valore di soglia comporterà <u>per ogni giorno solare di ritardo rispetto al valore soglia</u> l'applicazione della penale <b>"Ritardo Consegna Documentazione"</b> , pari € 3.000 (tremila).		
Applicazione	Amministrazione Contraente		



Eccezioni	Nessuna
-----------	---------

### INDICATORI DI QUALITÀ SPECIFICI

Di seguito sono descritti indicatori di qualità utilizzabili, se non diversamente specificato, per misurare aspetti validi per tutti i servizi oggetto del Contratto Esecutivo.

#### 3.4 PFIN - Personale non rispondente ai requisiti

L'indicatore misura il numero di risorse nei ruoli diversi da Responsabile unico delle attività contrattuali e Responsabili tecnici per l'erogazione dei servizi che, nel corso della fornitura, l'Amministrazione Contraente abbia ritenuto non rispondenti al profilo professionale richiesto nell'Appendice 2 Figure Professionali o offerto, richiedendone la sostituzione.

Aspetto da valutare	Numero di risorse ritenute inadeguate dall'Amministrazione		
Unità di misura	Risorsa inadeguata	Fonte dati	E-mail Lettere Verbali
Periodo di riferimento	Semestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione	Semestrale
Dati da rilevare	$N_{ris\_inad}$ = Numero di risorse rimosse per inadeguatezza su richiesta dell'Amministrazione		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$PFIN = N_{ris\_inad}$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	$PFIN = 1$		
Azioni contrattuali	Nel caso di non rispetto del valore di soglia verrà emesso un <b>Rilievo sulla fornitura</b> per <u>ogni risorsa eccedente</u> il valore di soglia, incrementando l'indicatore RLFN.		
Applicazione	Amministrazione Contraente		
Eccezioni	Nessuna		

#### 3.5 CERT – Personale certificato

L'indicatore misura il numero di risorse professionali non certificate impiegate in ciascun Contratto Esecutivo, rispetto a quanto previsto nel Capitolato Tecnico e relative Appendici o nella proposta migliorativa del Fornitore in sede di offerta tecnica.

Aspetto da valutare	Numero di risorse impiegate non certificate
---------------------	---



<b>Unità di misura</b>	Risorsa non certificata	<b>Fonte dati</b>	Piano Operativo E-mail Lettere Verbali di riunione
<b>Periodo di riferimento</b>	Trimestre precedente la rilevazione	<b>Frequenza di misurazione</b>	Trimestrale
<b>Dati da rilevare</b>	$N_{ris\_non\_cert}$ = Numero di risorse, impiegate in ciascun Contratto esecutivo, non certificate rispetto a quanto previsto nel Capitolato Tecnico o nella proposta migliorativa offerta dal Fornitore in sede di Offerta Tecnica		
<b>Regole di campionamento</b>	Nessuna		
<b>Formula</b>	$CERT = N_{ris\_non\_cert}$		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	$CERT = 0$		
<b>Azioni contrattuali</b>	Il mancato rispetto del valore di soglia comporterà <u>per ogni risorsa eccedente</u> il valore di soglia l'applicazione della penale <b>"Mancato rispetto della quantità personale certificato"</b> pari a <b>€ 2.000 (duemila)</b> per ogni risorsa non certificata.		
<b>Applicazione</b>	Amministrazione Contraente		
<b>Eccezioni</b>	Nessuna		

### 3.6 TOPW - Turnover del Personale

L'indicatore misura il numero di sostituzioni delle risorse impiegate (inclusi i responsabili tecnici dell'erogazione del servizio), su iniziativa del Fornitore e/o non autorizzate dall'Amministrazione Contraente.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di risorse sostituite su iniziativa del Fornitore		
<b>Unità di misura</b>	Risorse	<b>Fonte dati</b>	E-mail lettere verbali
<b>Periodo di riferimento</b>	Semestre precedente la rilevazione	<b>Frequenza di misurazione</b>	Semestrale
<b>Dati da rilevare</b>	Numero risorse sostituite su iniziativa del Fornitore ( $N_{risorse\_sostituite}$ )		
<b>Regole di campionamento</b>	Nessuna		
<b>Formula</b>	$TOPW = N_{risorse\_sostituite}$		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	$TOPW = 1$		



<b>Azioni contrattuali</b>	Il mancato rispetto del valore soglia comporterà <u>per ogni risorsa aggiuntiva rispetto al valore soglia</u> l'applicazione della penale " <b>Eccesso di turnover del personale</b> ", l'Amministrazione applicherà una penale pari a <b>€ 1.000 (mille)</b> .
<b>Applicazione</b>	Amministrazione Contraente
<b>Eccezioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuali sostituzioni finalizzate ad un migliore funzionamento dei servizi/attività, purché preventivamente approvate dai referenti dell'Amministrazione, non contribuiscono al raggiungimento del valore soglia.</li> <li>Eventuali sostituzioni operate a fronte di dimissioni/licenziamento di risorse impegnate nell'erogazione dei servizi non contribuiscono al raggiungimento del valore soglia <u>purché sia rispettata almeno una delle seguenti condizioni</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ciascuna sostituzione sia effettuata nel rispetto dei termini del preavviso;</li> <li>b) ciascuna sostituzione deve essere preventivamente approvata dall'Amministrazione;</li> <li>c) ciascuna dimissione sia opportunamente documentata.</li> </ul> </li> </ul>

### 3.7 RLFN – Rilievi sulla fornitura

L'indicatore di qualità conteggia le non conformità rilevate, dall'Amministrazione Contraente, tramite rilievo per obbligazioni contrattuali non adempiute nei tempi e nei modi rappresentati nella documentazione contrattuale, siano esse presidiate da specifici indicatori o meno.

<b>Aspetto da valutare</b>	Numero di rilievi emessi per non conformità della fornitura afferenti obbligazioni contrattuali non adempiute nei tempi e/o nei modi rappresentati nel Contratto esecutivo e relativi allegati e/o tracciati sui Piani di lavoro		
<b>Unità di misura</b>	Rilievo sulla fornitura	<b>Fonte dati</b>	Comunicazioni Note di rilievo
<b>Periodo di riferimento</b>	Trimestre precedente la rilevazione	<b>Frequenza di misurazione</b>	Trimestrale
<b>Dati da rilevare</b>	$N\_rilievi\_forn$ = Numero rilievi emessi sulla fornitura		
<b>Regole di campionamento</b>	Nessuna		
<b>Formula</b>	$RLFN = N\_rilievi\_forn$		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	$RLFN = 3$		
<b>Azioni contrattuali</b>	<p>Il superamento del valore di soglia comporta l'applicazione della penale "<b>Eccesso di rilievi sulla fornitura</b>".</p> <p>Per ogni rilievo eccedente la soglia prevista per l'indicatore "<b>RLFN – Rilievi sulla fornitura</b>", l'Amministrazione applicherà una penale pari <b>all'1 per mille</b>, dell'importo del Contratto Esecutivo.</p> <p>Nel caso specifico l'Amministrazione fisserà un nuovo termine per porre fine all'inadempimento e tale nuovo termine costituirà una nuova scadenza da presidiare con il medesimo indicatore.</p>		
<b>Applicazione</b>	Amministrazione Contraente		
<b>Eccezioni</b>	Nessuna		





### 3.8 SLSC – Slittamento di una scadenza contrattuale

L'indicatore di qualità misura il rispetto di scadenze temporali pianificate e/o derivanti dalla documentazione contrattuale e/o dall'offerta tecnica dell'aggiudicatario, comprensivo della consegna dei singoli deliverable di fornitura.

Aspetto da valutare	Rispetto di una scadenza pianificata per la consegna di un deliverable		
Unità di misura	Giorno lavorativo	Fonte dati	Documentazione di pianificazione
Periodo di riferimento	Trimestre precedente la rilevazione	Frequenza di misurazione	Ad evento all'interno del periodo di riferimento
Dati da rilevare	$Data_{prev}$ = Data di consegna contrattualmente prevista $Data_{eff}$ = Data di consegna effettiva		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	$SLSC = Data_{eff} - Data_{prev}$		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	$SLSC = 2$		
Azioni contrattuali	<p>Il mancato rispetto del valore di soglia comporterà <u>per ogni giorno lavorativo di ritardo o frazione</u> l'applicazione della penale relativa alla consegna del deliverable in questione, pari all'1 per mille dell'importo contrattuale del Contratto Esecutivo per ogni giorno solare eccedente il valore soglia</p> <p>Dopo i primi 5 giorni lavorativi o frazione eccedenti il valore di soglia l'Amministrazione applicherà una penale pari a <b>€ 2.000 (duemila)</b> per ogni giorno lavorativo, laddove il valore della percentuale fosse minore a tale importo.</p> <p>Il mancato rispetto del valore di soglia comporterà anche l'emissione di un <b>Rilievo sulla fornitura, per ciascun giorno lavorativo di ritardo</b>, incrementando l'indicatore RLFN.</p>		
Applicazione	Amministrazione Contraente		
Eccezioni	Nessuna		

### 3.9 NAPP - Non approvazione di documenti

L'indicatore si applica alla mancata approvazione di un documento basilare per le attività progettuali.

Sono inderogabilmente basilari i seguenti documenti:

- deliverable di fornitura
- il Piano di lavoro generale
- il Piano della qualità generale
- i Curricula delle risorse da impiegare
- I verbali di stato di avanzamento lavori – SAL.

Nel corso della fornitura l'Amministrazione potrà indicare ulteriori documenti.



<b>Aspetto da valutare</b>	Completezza, accuratezza, coerenza e rispetto degli standard dell'Amministrazione e linee guida degli Organismi di Controllo (qualora applicabile).		
<b>Unità di misura</b>	Documento	<b>Fonte dati</b>	E-mail lettere verbal
<b>Periodo di riferimento</b>	Trimestre precedente la rilevazione	<b>Frequenza di misurazione</b>	Ad evento all'interno del periodo di riferimento
<b>Dati da rilevare</b>	Nr di documenti (deliverables) non approvati (Doc_NotApproved)		
<b>Regole di campionamento</b>	Nessuna		
<b>Formula</b>	$NAPP = Doc\_NotApproved$		
<b>Regole di arrotondamento</b>	Nessuna		
<b>Valore di soglia</b>	$NAPP = 1$		
<b>Azioni contrattuali</b>	Il superamento del valore soglia, comporterà <u>per ogni documento aggiuntivo rispetto al valore soglia</u> l'applicazione della penale <b>"Non approvazione di documenti", pari all'1 per mille</b> dell'importo contrattuale del Contratto Esecutivo.		
<b>Applicazione</b>	Amministrazione Contraente		
<b>Eccezioni</b>	Nessuna		

**Appendice 2 al Capitolato tecnico speciale  
Lotti PMO 4-5-6**

**PROFILI PROFESSIONALI**

**ID 2102**



## **PREMESSA**

Le figure professionali necessarie per lo svolgimento dei servizi di PMO dovranno aderire ai profili di seguito descritti.

Per tutti i profili, conoscenze ed abilità sono stati predisposti con l'obiettivo di integrare le professionalità "standard" al contesto del Piano Triennale e alla digitalizzazione ed innovazione dei servizi applicativi per la Pubblica Amministrazione. Trattasi di requisiti minimi che dovranno evolversi nel contesto delle migliori professionalità e delle evoluzioni tecnologiche che emergeranno durante il periodo di fornitura.

Il Fornitore dovrà indicare nel Piano Operativo l'impegno effettivo in giorni persona dei profili professionali da impiegare per l'erogazione dei servizi, in funzione di quanto richiesto dall'Amministrazione contraente (di seguito Amministrazione) o di quanto rilevato dal contesto tecnologico, progettuale e funzionale dell'Amministrazione stessa, definito nel Piano dei Fabbisogni.

I curricula vitae delle figure professionali da impiegare nei vari servizi dovranno essere resi disponibili alla Committente secondo quanto previsto dal capitolato e dal contratto, rispettando lo schema di CV Europeo o diversi template indicati dall'Amministrazione. In ogni caso le competenze/conoscenze/esperienze tecniche/certificazioni dovranno essere esplicitate e dettagliate al fine di verificare la corrispondenza con i requisiti minimi e con gli eventuali requisiti migliorativi dichiarati in sede di offerta.

Il Fornitore dovrà considerare che a ciascun profilo corrispondono risorse professionali con ampia esperienza, competenze funzionali e tecniche per l'ambito del lotto a cui intendono concorrere e impegnarsi a mantenere un costante aggiornamento professionale delle medesime.

Le competenze e conoscenze tecniche delle figure che seguono non sono esaustivi delle esigenze future: infatti le competenze iniziali potranno variare in funzione dell'evoluzione tecnologica ed in relazione ad ulteriori tematiche, prodotti, sistemi e metodologie che emergeranno durante la validità dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi.

Si precisa, inoltre, che sono richieste conoscenze sui diversi ambienti applicativi e tecnologici. Tali conoscenze devono essere presenti nel complesso delle risorse professionali richieste ai fornitori sulle diverse attività e/o servizi e non in un'unica persona.

Per cultura equivalente si considerano generalmente 3 anni aggiuntivi di esperienza professionale nell'ambito dei servizi applicativi di cui almeno 1 aggiuntivo nel ruolo specifico.

Le certificazioni possedute dalle risorse per ciascun ruolo dovranno essere mantenute aggiornate, salvo che non sia espressamente previsto diversamente, ed in corso di validità per tutta la durata dell'Accordo Quadro e dei Contratti Esecutivi.



## Sommario

1.	PROJECT MANAGER .....	4
2.	BUSINESS INFORMATION MANAGER.....	6
3.	CONSULENTE SENIOR .....	8
4.	CONSULENTE JUNIOR.....	10



## 1. PROJECT MANAGER

Titolo del profilo	PROJECT MANAGER		
Descrizione sintetica	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme alle specifiche originali		
Missione	Definisce, implementa e gestisce progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. Responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizza, coordina e conduce il team di progetto ed il servizio</li> <li>• Supervisiona i progressi del progetto</li> <li>• Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità</li> <li>• Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dal committente</li> <li>• Gestisce la nuova applicazione e/o servizio e/o attività</li> <li>• Pianifica la manutenzione ed il supporto all'utente</li> <li>• Assicura la conformità alle specifiche</li> <li>• Aggiorna il progetto secondo i cambiamenti del contesto ed i mutevoli accadimenti</li> <li>• Guida il team di lavoro applicando la metodologia agile per raggiungere un flusso di lavoro ottimale attraverso continuo miglioramento</li> </ul>		
Competenze e-CF	A.4.	Product/Service Planning	Livello 4
	E.2.	Project and Portfolio Management	Livello 4
	E.3.	Risk Management	Livello 3
	E.4.	Relationship Management	Livello 3
	E.7.	Business Change Management	Livello 3
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge n°4/2004 e della normativa CAD e dei relativi aggiornamenti</li> <li>• Metodologie di sviluppo (sistemi gestionale, siti web/sistemi conoscitivi) e di test (funzionali, integrazione, sicurezza, usabilità, accessibilità, di carico)</li> <li>• Tematiche Opensource: particolare attenzione relativamente a sistemi operativi, application server, web server, db server, cms, strumenti di portale, prodotti per statistiche</li> <li>• Tematiche di sicurezza</li> </ul>		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità di progetti informatici di medie e grandi dimensioni: stima dei costi e delle risorse necessarie, pianificazione delle attività, allocazione risorse con profili professionali e competenze legate alla tipologia di progetti, assegnazione attività alle risorse, controllo avanzamento delle attività, verifica dei risultati, valutazione misure correttive, consuntivazione, comunicazione con utenza anche a livello dirigenziale;</li> <li>• Governa progetti di evoluzione tecnologica e migrazione con gruppi di progetto di medie e grandi dimensioni;</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usa tecniche e prodotti software per project management e risk management;</li><li>• Guida progetti/attività che comprendano assessment esteso sulla qualità dei prodotti software e/o conformità allo standard ISO 25010.</li></ul>
<b>Titolo di studio</b>	Laurea magistrale, specialistica o vecchio ordinamento o cultura equivalente
<b>Anzianità lavorativa</b>	Minimo 12 anni, di cui almeno 8 nella funzione



## 2. BUSINESS INFORMATION MANAGER

<b>Titolo del profilo</b>	<b>BUSINESS INFORMATION MANAGER (ICT)</b>		
<b>Descrizione sintetica</b>	Propone piani e gestisce l'evoluzione funzionale e tecnica del Sistema Informativo nel dominio del business principale.		
<b>Missione</b>	<p>Gestisce ed implementa gli aggiornamenti delle applicazioni esistenti e le attività di evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni.</p> <p>Assicura la qualità di servizio e la soddisfazione del cliente interno.</p>		
<b>Principali Task</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È responsabile della gestione dello sviluppo dell'Information Technology nel dominio del business</li> <li>• Anticipa i cambiamenti al Sistema Informativo e l'impatto sul business e viceversa, valutandone la rilevanza complessiva</li> <li>• Formalizza, consolida ed indirizza lo sviluppo della configurazione del sistema informativo</li> <li>• Stabilisce un ambiente dati comune compresi processi e procedure per abilitare lo scambio affidabile di informazioni tra membri dei team di progetto, l'utente, i fornitori e tutti gli attori interessati al rilascio dei servizi</li> <li>• Realizza studi di fattibilità partecipando all'analisi tecnico-economica e analisi comparativa, benchmark e ricerche di mercato</li> <li>• Partecipa attivamente alle attività di Demand Management e Customer Satisfaction.</li> </ul>		
<b>Competenze e-CF</b>	A.1.	IS and Business Strategy Alignment	Livello 4
	A.3.	Business Plan Development	Livello 4
	E.4.	Relationship Management	Livello 4
	E.7.	Business Change Management	Livello 4
	E.9.	IS Governance	Livello 4
<b>Conoscenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge n°4/2004 e della normativa CAD e dei relativi aggiornamenti DECRETO LEGISLATIVO 10 agosto 2018, n. 101 (c.d. Gdpr)</li> <li>• tecniche di data mining, progettazione di sistemi previsionali, gestione open data e big data;</li> <li>• Tecniche di problem solving e di risk management</li> <li>• Metodologie di analisi e disegno di processi, Workflow Management/Gestione Documentale</li> <li>• Applica il modello di qualità dei dati osservando le linee guida dettate dalla norma UNI CEI ISO/IEC 25024:2016</li> <li>• Principali framework di service management quali ITIL, COBIT, ...</li> </ul>		
<b>Abilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizza il contesto di business dell'organizzazione e la sua evoluzione</li> <li>• Traduce i principali elementi di un piano strategico in requisiti funzionali per lo sviluppo dei servizi ICT</li> <li>• Determina i requisiti per i processi collegati ai servizi ICT e formalizza i requisiti dell'utente</li> <li>• Gestisce l'ambiente dei dati comuni, processi e procedure,</li> </ul>		





	convalidando le conformità e le non conformità <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene il modello informativo per soddisfare gli standard di integrità e sicurezza in conformità ai requisiti degli utenti.</li></ul>
<b>Titolo di studio</b>	Laurea magistrale, specialistica o vecchio ordinamento o cultura equivalente
<b>Anzianità lavorativa</b>	Minimo 10 anni, di cui almeno 6 nella funzione



### 3. CONSULENTE SENIOR

<b>Titolo del profilo</b>	<b>CONSULENTE SENIOR</b>
<b>Descrizione sintetica</b>	Possiede competenze specialistiche altamente qualificate sui temi del PMO e dialoga con l'Amministrazione assicurandogli un valido supporto.
<b>Missione</b>	Gestisce ed implementa le attività di PMO e la loro evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni. Assicura la qualità di servizio e la soddisfazione del cliente interno.
<b>Principali Task</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperienza lavorativa nella PAC/PAL in progetti innovativi di informatica.</li> <li>• Partecipazione e gestione di progetti di BPR/BPM, change management e demand management per la PAC/PAL.</li> <li>• Partecipazione a progetti di analisi dei dati e business intelligence ai fini descrittivi, predittivi e strategici.</li> <li>• Partecipazione a progetti di grandi dimensioni di monitoraggio e governance, demand e PMO di sistemi informativi.</li> <li>• Partecipazione a progetti di medie e grandi dimensioni di trasferimento della conoscenza.</li> <li>• Partecipazione a progetti ed erogazione di servizi di consulenza negli ambiti IT strategy e IT advisory.</li> </ul>
<b>Competenze e-CF</b>	Non applicabile
<b>Conoscenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza approfondita del contesto e delle tematiche inerenti la PAC/PAL, nonché della normativa che ne regola il funzionamento (p.e. Codice Amministrazione Digitale).</li> <li>• Ottima conoscenza di processi primari, di attività di supporto strategico alla PAC/PAL, di gestione dei procedimenti amministrativi.</li> <li>• Elevata capacità di comprendere, analizzare e rappresentare le esigenze ed i requisiti funzionali e di business delle Amministrazioni, soprattutto in ambito IT.</li> <li>• Conoscenza approfondita di metodi e tecniche per l'analisi dei dati e l'analisi interpretativa in ambito Data Management.</li> <li>• Conoscenza approfondita delle metodologie e standard ISO 9000 di gestione della qualità e del ciclo di vita del software.</li> <li>• Conoscenza approfondita di metodi, tecniche e strumenti software per project management e risk management.</li> <li>• Conoscenza approfondita delle metodologie di project management, (quali ad esempio: PMI, COBIT, PRINCE2, IPMA, ITIL).</li> <li>• Ottima conoscenza delle tecniche di change management e dei processi di governance IT.</li> <li>• Ottima conoscenza delle metodologie e tecniche per la raccolta e formalizzazione dei requisiti di business e funzionali.</li> <li>• Ottime capacità relazionali e interpersonali.</li> <li>• Piena padronanza della lingua Inglese (comprensione, parlato e</li> </ul>



	scritto).
<b>Abilità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su temi specifici, assicurando all'Amministrazione un supporto valido, innovativo e proattivo, nell'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi e dei sistemi informativi.</li><li>• Predisporre studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi.</li><li>• Dialoga con l'Amministrazione recependo ed indirizzando le esigenze di innovazione tecnologica e gestione di tematiche complesse, garantendone il recepimento e l'efficace indirizzamento nei progetti realizzativi e nello svolgimento dei servizi.</li><li>• Raccoglie, verifica, analizza, elabora ed interpreta i dati e le informazioni qualitative e quantitative dell'Amministrazione.</li><li>• Verifica le capacità dell'Amministrazione di gestire il cambiamento (Change Management), analizzando le modifiche dei processi.</li><li>• Fornisce supporto metodologico, procedurale e tecnico per il monitoraggio dell'andamento delle iniziative progettuali (PMO).</li><li>• Definisce ed implementa procedure e tecniche per la gestione dei rischi e delle criticità di un progetto informatico (Risk Management).</li></ul>
<b>Titolo di studio</b>	Laurea magistrale, specialistica o vecchio ordinamento o cultura equivalente
<b>Anzianità lavorativa</b>	Minimo 8 anni di cui almeno 4 nella qualifica professionale



#### 4. CONSULENTE JUNIOR

<b>Titolo del profilo</b>	<b>CONSULENTE JUNIOR</b>
<b>Descrizione sintetica</b>	Possiede competenze specialistiche qualificate sui temi del PMO e dialoga con l'Amministrazione.
<b>Missione</b>	Gestisce ed implementa le attività di PMO e la loro evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni. Assicura la qualità di servizio e la soddisfazione del cliente interno.
<b>Principali Task</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a progetti di Pianificazione e Gestione progettuale in ambito IT.</li> <li>• Partecipazione a progetti di medie e grandi dimensioni relativi alla conduzione ed alla governance di sistemi informativi e applicazioni della PAC/PAL.</li> <li>• Partecipazione a progetti di analisi dei dati e business intelligence ai fini descrittivi, predittivi e strategici.</li> <li>• Partecipazione a progetti ed erogazione di servizi di consulenza negli ambiti IT strategy e IT advisory.</li> <li>• Partecipazione a progetti di change management e demand management.</li> </ul>
<b>Competenze e-CF</b>	Non applicabile
<b>Conoscenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza approfondita del contesto e delle tematiche inerenti la PAC/PAL, nonché della normativa che ne regola il funzionamento (p.e. Codice Amministrazione Digitale).</li> <li>• Elevata conoscenza di processi primari, di attività di supporto strategico alla PAC/PAL, di gestione dei procedimenti amministrativi.</li> <li>• Elevata capacità di comprendere, analizzare e rappresentare le esigenze ed i requisiti funzionali e di business delle Amministrazioni, soprattutto in ambito IT.</li> <li>• Conoscenza delle metodologie e standard ISO 9000 di gestione della qualità e del ciclo di vita del software.</li> <li>• Conoscenza approfondita di metodi e tecniche per l'analisi dei dati e l'analisi interpretativa in ambito Data Management.</li> <li>• Conoscenza approfondita di metodi, tecniche e strumenti software per project management e risk management.</li> <li>• Conoscenza delle metodologie di project management, (quali ad esempio: PMI, COBIT, RUP, PRINCE2, IPMA, ITIL).</li> <li>• Conoscenza approfondita delle metodologie e tecniche per la raccolta e formalizzazione dei requisiti di business e funzionali.</li> <li>• Ottime capacità relazionali e interpersonali.</li> <li>• Piena padronanza della lingua Inglese (comprensione, parlato e scritto).</li> </ul>
<b>Abilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornisce un supporto valido e proattivo nell'ambito dell'operatività dell'Amministrazione negli ambiti della fornitura.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esegue attività di raccolta ed indirizzamento delle esigenze funzionali e tecnologiche e dei requisiti degli stakeholder e degli utenti.</li><li>• Supporta il team e l'Amministrazione per:<ul style="list-style-type: none"><li>➤ la definizione ed implementazione di procedure e tecniche per la governance ed il monitoraggio dell'andamento delle iniziative progettuali (PMO);</li><li>➤ la predisposizione di studi di fattibilità, analisi di mercato, valutazione di scenari alternativi, definizione di modelli operativi per i sistemi informativi;</li><li>➤ la reingegnerizzazione dei processi ed il change management.</li></ul></li></ul>
<b>Certificazioni</b>	N.A.
<b>Titolo di studio</b>	Laurea triennale o cultura equivalente
<b>Anzianità lavorativa</b>	Minimo 5 anni di cui almeno 2 nella qualifica professionale



## RELAZIONE TECNICA

AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO AVENTE AD OGGETTO LA FORNITURA DI SERVIZI APPLICATIVI DI DATA MANAGEMENT E SERVIZI DI PMO PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI – LOTTO 4



# Indice

1	PREMESSA .....	II
2	PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE OFFERENTE .....	III
3	CRITERI DI VALUTAZIONE TECNICA.....	1
P1.	Soluzione Organizzativa .....	1
P2.	Riutilizzo di esperienze pregresse .....	7
P3.	Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Project Management (S1)" .....	8
P4.	Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Supporto al Monitoraggio (S2)" .....	15
P5.	Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Change Management (S3)" .....	21
P6.	Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Demand Management (S4)" .....	27
P7.	Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Customer Satisfaction (S5)" .....	33
P8.	Presa in carico e trasferimento know-how .....	38
P9.	Flessibilità .....	43
P10.	Aggiornamento delle risorse professionali .....	48
P11.	Portale della Fornitura .....	54
P12.	Certificazioni Professionali "Project Manager" .....	60
P13.	Possesso di Certificazioni "Business Manager" .....	60
P14.	Possesso di Certificazioni "Consulente Senior" .....	60
P15.	Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Rilievi sulla Fornitura .....	60
P16.	Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Turnover del personale .....	60
P17.	Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Slittamento di una scadenza contrattuale .....	60
4	DOCUMENTAZIONE COPERTA DA RISERVATEZZA .....	V

*"L'aspetto più importante della trasformazione digitale è il cambiamento del nostro modo di pensare" (Monique Shivanandan).*

# 1 PREMESSA

## IL NOSTRO APPROCCIO ALL’AFFIDAMENTO

L’impianto complessivo delle gare strategiche, di cui fa parte questa di servizi applicativi di Data Management e servizi di PMO, è chiaramente orientato alla **creazione del “sistema operativo del Paese”**, incentivando 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:

- **essere il principale punto di riferimento per tutti gli Enti della Pubblica Amministrazione** in termini di conoscenze, competenze ed esperienze pregresse, distintive nel raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione nell’ambito del Data Management;
- **accompagnare gli Enti della Pubblica Amministrazione italiana nelle attività di Data Management**, contribuendo alla definizione di strategie, modelli di erogazione dei servizi e processi digitali a beneficio dell’intera collettività.

Siamo fermamente convinti che la definizione di questi elementi sia imprescindibile per assicurare le opportune **“sinergie di squadra”**, indispensabili per conseguire obiettivi così sfidanti. **Unitarietà di intenti, passione, professionalità, competenze e focalizzazione sugli obiettivi** sono solo alcuni dei principi fondamentali la cui applicazione non può prescindere da *mission* e *vision* chiare e condivise.

L’aver fatto nostri gli obiettivi della Committente ci consente di avere una prospettiva più ampia che integra tutti i servizi previsti dalle gare strategiche. Ogni gara, infatti, apre i riflettori su una specifica porzione dello “stato digitale” della PA italiana: attraverso la loro integrazione è possibile disporre di un **patrimonio informativo completo sullo stato della digitalizzazione del sistema Paese**.

Nell’ambito della gara Data Management ci candidiamo quindi a dare un **fattivo contributo alla visione sistemica, fornendo strumenti e informazioni funzionali all’implementazione applicativa**. Questa “assunzione di responsabilità” ha guidato tutte le nostre scelte metodologiche, organizzative, strumentali e operative.

La nostra offerta capitalizza le numerose esperienze progettuali maturate dalle Società che compongono il Raggruppamento su tutto il territorio nazionale, in collaborazione con diverse tipologie di Enti della Pubblica Amministrazione. Negli ultimi tre anni, in particolare, abbiamo partecipato attivamente ai due principali Contratti Quadro nazionali (**Sistemi Gestionali Integrati** e **Sistema Pubblico di Connettività**), acquisendo un **punto di osservazione privilegiato per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle politiche e degli interventi di digitalizzazione**. Questo esclusivo posizionamento è arricchito, inoltre, dai dati e dalle informazioni acquisite da PwC nel corso delle attività di **supporto all’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID) nella verifica dell’attuazione della strategia digitale italiana**, nonché da esperienze di **definizione e implementazione delle strategie digitali a livello europeo**.

Si evidenziano a questo proposito, **recenti studi condotti per conto della Commissione Europea, sull’analisi di impatto relativa ai requisiti di regolamentazione per la diffusione dell’Intelligenza Artificiale (AI) in Europa**.

Nella tabella a seguire abbiamo riepilogato le dimensioni del nostro “osservatorio privilegiato” della PA italiana (in base alla classificazione di 1° livello del Piano triennale AgID), rappresentato da **oltre 500 progetti** (stipulati con diverse tipologie di Enti) per un valore di circa **200 milioni di euro**.

	Tutta Italia	PAC		PAL Nord		PAL Centro-Sud	
Tipologia di Amministrazione	Nr. Progetti	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni
Ministeri	89	89	14				
Altri Enti Centrali	57	57	31				
Regioni e Società Partecipate	188			64	32	124	38
Comuni / Province / Città Metropolitane e Società Partecipate	207			120	95	87	67
Totale	541	146	45	184	127	211	105



## 2 PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE OFFERENTE

### 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 dalla 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**, dal supporto alla revisione dei modelli di servizio, alla reingegnerizzazione dei processi mediante l'utilizzo di tecniche innovative (es. *User Experience, Service Design*, ecc.), alla valutazione degli impatti organizzativi derivanti dalla digitalizzazione dei servizi/processi, fino alla valutazione della copertura funzionale degli applicativi e sistemi IT in uso;
- **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.

Le aziende che compongono il nostro Raggruppamento sono:



**PricewaterhouseCoopers Public Sector** (di seguito anche 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 oltre 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'**advising direzionale** ai servizi specialistici di **definizione di strategie digitali, program & project management** in grandi progetti di trasformazione, disegno e digitalizzazione dei servizi, BPM/revisione dei processi, **assessment organizzativo-tecnologico** e **gestione del cambiamento**. Inoltre, PwC collabora attivamente da anni con la **Commissione Europea e altre Istituzioni comunitarie** sui temi di **sviluppo, digitalizzazione e misurazione delle performance dei servizi pubblici**.

**EasyGov Solutions** (di seguito anche EasyGov), è una società di consulenza direzionale nata come realtà incubata presso l'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano. L'azienda si rivolge esclusivamente al mercato della PA e prende le mosse dall'esperienza di un **gruppo di ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano**, con un *background* ultradecennale nella conduzione di progetti di innovazione gestionale ed organizzativa nella Pubblica Amministrazione. La società offre servizi mirati che coprono in modo capillare tutti gli aspetti legati alla gestione direzionale e operativa connessa ad **interventi complessi di innovazione e trasformazione digitale nella PA**. EasyGov ha maturato esperienze distintive presso **Enti Locali di medie e piccole dimensioni nella realizzazione di piani di innovazione e supporto al Responsabile della Transizione Digitale** e nella realizzazione di **interventi mirati di attuazione del Piano Triennale per l'Informatica nella PA**, andando quindi a complementare le esperienze del RTI, focalizzate prevalentemente su PA di medie e grandi dimensione.



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**.

### CIASCUNA AZIENDA NELL'AMBITO DEL RAGGRUPPAMENTO HA UN RUOLO BEN DEFINITO.

- **PwC** (Mandataria), *leader* nel settore della consulenza organizzativa e direzionale sui processi di trasformazione della PA, è **responsabile del disegno e dell'erogazione dei servizi di PMO in ambito Data Management**, garantendo rigore metodologico, qualità e affidabilità nelle fasi di analisi, progettazione ed implementazione delle soluzioni.
- **EasyGov** (Mandante), PMI innovativa come individuata all'art. 4 del D.L. 3/2015 dal relevantissimo profilo innovativo, completa il Raggruppamento con **competenze distintive in tema di digitalizzazione e innovazione dei processi**.

Servizio	PwC	EasyGov
Project Management (S1)	A / R	R
Supporto al Monitoraggio (S2)	A / R	R
Change Management (S3)	A / R	R
Demand Management (S4)	A / R	R
Customer Satisfaction (S5)	A / R	R

Sulla base dello standard RACI, la tabella a lato identifica i **ruoli di ciascuna Società** in relazione alle cinque tipologie di servizio previste dal Capitolato Tecnico Speciale.

La Presente Relazione Tecnica viene sottoscritta da:

- per **PricewaterhouseCoopers Public Sector S.r.l.**: Giancarlo Senatore, nato a Cava De' Tirreni (SA) il 07/02/1966, Amministratore Delegato, Presidente del Consiglio di Amministrazione e legale rappresentante, e Mario Papini, nato a Monza (MB) il 22/05/1969, nella sua qualità di Amministratore e legale rappresentante;
- per **Easygov Solutions**: Carlo Mattia Ghezzi, nato il 09/09/1978 a Milano nella sua qualità di Amministratore Unico.

### 3 CRITERI DI VALUTAZIONE TECNICA

# P1

## Soluzione Organizzativa

*“Non importa quanto un’organizzazione sia ben disegnata, ma le persone che vivono e lavorano in essa” (Dee Hock).*

#### UNA SOLUZIONE ORGANIZZATIVA GIÀ AMPIAMENTE COLLAUDATA E SPERIMENTATA CON SUCCESSO SUGLI ALTRI CONTRATTI QUADRO CONSIP.

Per la Fornitura oggetto di appalto, il RTI propone una **soluzione organizzativa** rispondente alle specifiche richieste del Capitolato Tecnico Speciale e Generale, confidenti del fatto di aver adottato negli anni modelli organizzativi simili nel supporto fornito a molteplici Pubbliche Amministrazioni (PA), centrali e locali, in contesti progettuali comparabili a questo per complessità, in termini di: ● numerosità e varietà delle *potenziali Amministrazioni aderenti all’Accordo Quadro (AQ)*; ● molteplicità e peculiarità degli *attori e stakeholder* a vario titolo coinvolti; ● pluralità ed eterogeneità dei *servizi richiesti*; ● forte valenza innovativa degli *ambiti tecnologici di interesse*.

**I DRIVER STRATEGICI ALLA BASE DELLA NOSTRA SOLUZIONE ORGANIZZATIVA.** Capitalizzando la nostra esperienza ventennale maturata in contesti progettuali analoghi a quello oggetto della Fornitura, immaginando le potenziali esigenze che le singole PA potrebbero rappresentare nell’ambito dell’Accordo Quadro (AQ) e tenendo conto di quanto richiesto nella Documentazione di Gara, abbiamo concepito un modello organizzativo che valorizza i seguenti *driver strategici*:

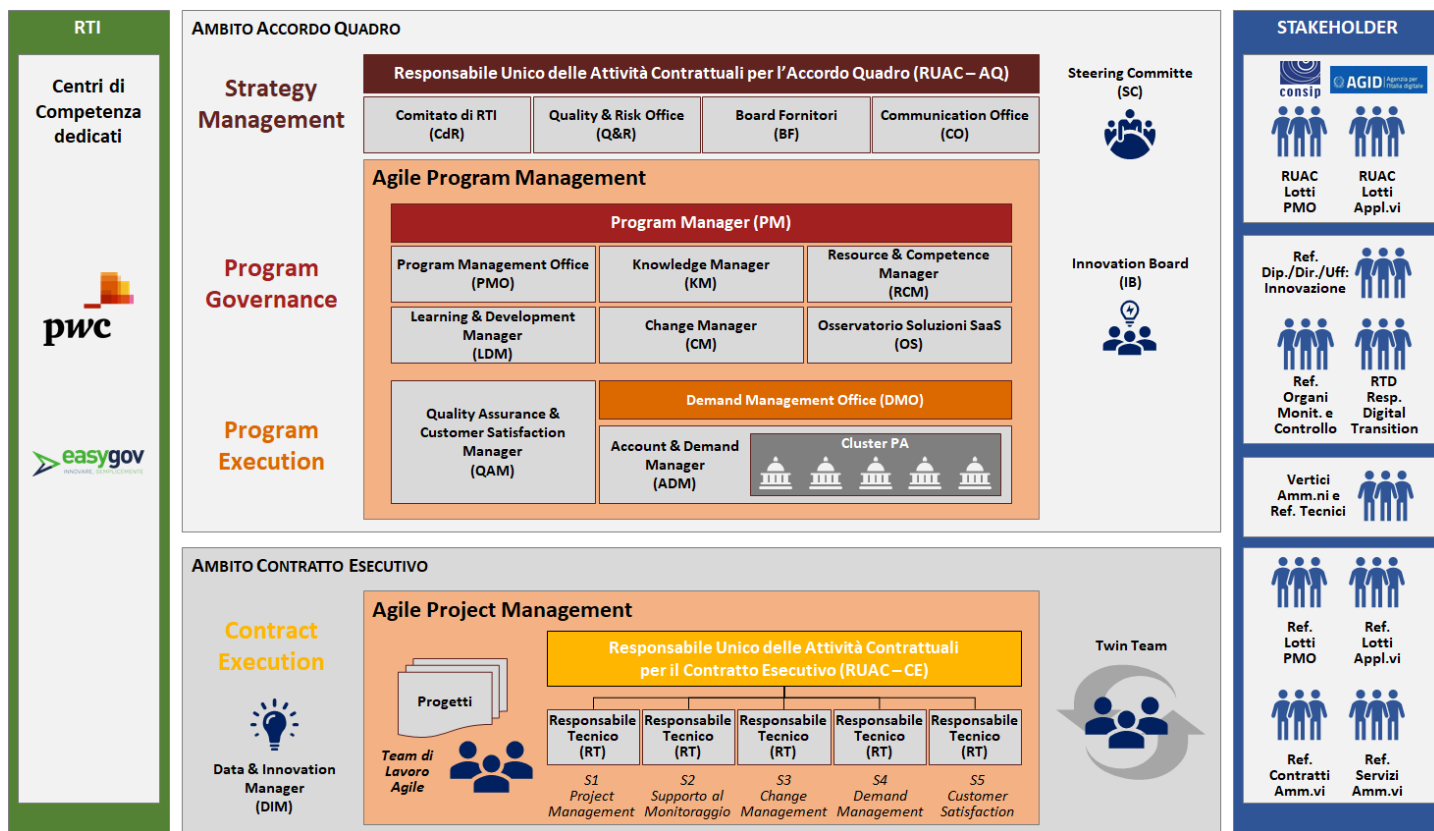
- **Governo strategico del Programma**, attraverso la costituzione di uno **Steering Committee (SC)**, quale sede “istituzionale” con potere decisionale per emanare linee guida attuative, definire priorità di intervento, individuare nuove iniziative progettuali da sviluppare, declinare modelli di cooperazione tra RTI, PA, Organismi di Coordinamento e Controllo e Consip, garantendo un approccio uniforme e condiviso, efficace ed efficiente.
- **Gestione delle iniziative**, secondo una logica unitaria che superi la “naturale” focalizzazione sul singolo intervento progettuale, attraverso l’adozione dell’**Agile Program Management** (descritto con l’adeguato livello di dettaglio di seguito e nel paragrafo § 9.2).
- **Monitoraggio costante degli interventi**, garantito dalla nomina di **ruoli/figure aggiuntive di supporto al RUAC-AQ** (Responsabile Unico delle Attività Contrattuali dell’Accordo Quadro).
- **Valorizzazione delle competenze**, laddove il superamento del *modus operandi* a “compartimenti stagni” sui singoli Contratti Esecutivi viene finalmente abbandonato a beneficio della valorizzazione del *know-how* maturato sui singoli Progetti, azione questa concretata con la realizzazione dell’**Area di Collaboration del RTI** per favorire il *knowledge sharing* tra le sue risorse (descritta con l’adeguato livello di dettaglio nei paragrafi § P9 e § P11).
- **Approccio sinergico con il Fornitore del Lotto 1**, grazie all’istituzione di un **Board dei Fornitori (BF)**, composto dai rappresentanti delle società aggiudicatrici del Lotto dei servizi tecnologici.
- **Adattabilità alle esigenze afferenti ai diversi livelli di “maturità” tecnologica delle PA in tema Data Management**, in termini di ambiti di intervento, complessità delle tecnologie da gestire, dimensione e articolazione delle applicazioni sottese ai servizi al cittadino.
- **Massimizzazione della capacità di proposta e diffusione di soluzioni “best in class” derivanti da esperienze di successo**, assicurata dalla figura di coordinamento del **Data & Innovation Manager (DIM)**, che consente di sfruttare appieno le innovazioni e le competenze che saranno messe a disposizione delle Amministrazioni contraenti.

Facendo riferimento ai suddetti *driver* nella progettazione della soluzione organizzativa proposta, l’**organigramma del RTI** si articola su **quattro livelli logici di gestione** (*Strategy Management, Program Governance, Program Execution e Contract Execution*) che interessano i **due macro-ambiti** di *Accordo Quadro (AQ)* e *Contratti Esecutivi (CE)* (nella figura a pagina seguente è illustrata la soluzione organizzativa nel suo complesso).

**LA GOVERNANCE NELL’AMBITO DELL’AQ È GARANTITA DA METODOLOGIE AGILE.** A livello di Accordo Quadro (AQ), si fa leva sull’approccio dell’**Agile Program Management** (cfr. § 9.2), che consente di tradurre gli obiettivi strategici di Data Management in obiettivi specifici di Programma/AQ e, “a cascata”, nei rispettivi *outcome* (risultati attesi) per ciascun Contratto Esecutivo (CE), garantendo un coordinamento unitario e, contemporaneamente, *agilità* di azione. A livello di Accordo Quadro (AQ), questa soluzione assicura il **raggiungimento degli obiettivi strategici di Fornitura**, attraverso la:

- **definizione, monitoraggio e revisione della strategia di intervento e dei suoi obiettivi** (livello di *Strategy Management*), con la definizione di una “**Planimetria Strategica**” (*Strategic Blueprint*) (cfr. § 9.2), decliniamo sin dall’avvio della Fornitura una visione strategica degli interventi che dovranno essere implementati;

- **gestione coordinata e agile di tutti gli interventi progettuali** (livello di *Program Governance*), grazie alla figura (aggiuntiva) del **Program Manager (PM)** e all'adozione di metodologie quali *Portfolio & Program Management*, garantiamo tempestività ed efficacia nel processo decisionale in una vista “multi-progetti”, in termini di: risorse, priorità di intervento, razionalizzazione delle tempistiche, gestione delle interdipendenze, ecc.
- **gestione delle iniziative progettuali configurata sulla base dei modelli operativi delle Amministrazioni** (livello *Program Execution*), per valorizzare le specificità di ciascuna Amministrazione mediante la struttura di **Demand Management Office (DMO)** e una “rete” di **Account & Demand Manager (ADM)** dislocati sul territorio, in grado di “cantierare” rapidamente il progetto, configurando per l'Amministrazione richiedente: servizi e attività prioritari da attivare, competenze e *seniority* necessarie, profili professionali da staffare.



**UN'ESECUZIONE DEI CONTRATTI FLESSIBILE E ADATTIVA, IN CONTESTI COMPLESSI DI GESTIONE DEI PROGETTI.** A livello di Contratto Esecutivo (CE), l'approccio Agile proposto si colloca a livello di Progetto (Agile Project Management), applicando alle nostre soluzioni operative i **principi Agile**:

- **Quick delivery**: la capacità di soddisfare rapidamente le esigenze delle Amministrazioni è fortemente connessa all'autonomia e delega decisionale di **team Agile “autorganizzati”**.
- **Cross functional team**: per garantire efficacia in un **contesto multidisciplinare** è necessario condividere le conoscenze, abbattendo distanze e barriere in modo diretto, unendo i team in base ai servizi di Fornitura (S1, S2, S3, S4, S5) e agli ambiti applicativi di Data Management (*Data Warehouse e Business Intelligence, Big Data/Analytics, Open Data, Artificial Intelligence/Machine Learning*).
- **Iterative & incremental approach**: per limitare ricicli e rischi nell'erogazione dei servizi, è necessario un **approccio iterativo e “product based”**, con responsabilità specifiche per livelli di dettaglio.
- **Adaptive to change**: per gestire la complessità e i rischi connessi ad una Fornitura così eterogenea e distribuita, è necessario definire **soluzioni organizzative flessibili e “adattive”**, attraverso il costante coordinamento (a livello di *Program Governance*) con il Change Manager (CM) e il Resource & Competence Manager (RCM).
- **Improved overall quality**: garantire l'**omogeneità qualitativa** (a partire dai singoli Progetti fino al livello di Programma) esige la presenza nei team di lavoro di figure, quali i Responsabili Tecnici (RT) per l'erogazione dei servizi, che assicurino la *compliance* agli standard e l'utilizzo delle stesse metodologie definite, a livello di Programma, dal Program Management Office (PMO).
- **High visibility**: la capacità di assicurare **elevata visibilità dei risultati** ed un approccio uniforme, garantita, a livello di Programma, dal PM e dalle strutture di PMO.
- **Continuous feedback**: il **feedback costante di tutti gli stakeholder** ci consente di adeguare ed omogeneizzare la qualità di risposta a tutti i livelli della nostra organizzazione.

## 1.1 Ruoli, responsabilità e strutture coinvolte

In linea con quanto richiesto nel criterio P1 della “*Tabella dei criteri discrezionali (D) e tabellari (T) di valutazione dell’offerta tecnica – LOTTI 4,5,6*” a pag. 44 del Capitolato d’Oneri, nelle tabelle seguenti decliniamo **ruoli, responsabilità e strutture coinvolte** della soluzione organizzativa proposta, con particolare riferimento al modello e alle modalità di interazione tra le unità operative e organizzative messe a disposizione dalle Società del RTI. Il RTI ha inoltre previsto l’utilizzo di **ruoli e strutture aggiuntive** a quelle richieste nella Documentazione di Gara (contrassegnate con il simbolo **★**), senza oneri aggiuntivi per le Amministrazioni e/o Consip.

Livello STRATEGY MANAGEMENT ( <i>Ambito Accordo Quadro</i> )	
<b>Responsabile Unico delle Attività Contrattuali per l’Accordo Quadro (RUAC-AQ).</b>	Responsabile del governo dell’intera Fornitura, rappresenta il RTI per gli aspetti di carattere contrattuale e amministrativo. È l’interlocutore unico per l’andamento dell’AQ e per le scelte strategiche e di indirizzo, partecipando alle sessioni dello Steering Committee. È l’interfaccia degli Organismi di coordinamento e controllo e Consip, in relazione agli adempimenti previsti da Capitolato.
<b>Comitato di RTI (CdR) ★</b>	Composto dal RUAC-AQ, dai vertici delle società del RTI e dal Program Manager. Si riunisce con cadenza bimestrale, con l’obiettivo di: (i) definire la strategia complessiva di intervento, anche tenendo conto degli indirizzi espressi dagli Organismi di coordinamento e controllo nell’ambito delle sessioni dello Steering Committee; (ii) vigilare sulla qualità complessiva dei servizi erogati e sulla soddisfazione delle Amministrazioni; (iii) monitorare l’andamento economico dei Contratti Esecutivi e dell’AQ nel suo complesso; (iv) dotare il RTI di tutte le risorse necessarie al superamento di eventuali criticità.
<b>Quality &amp; Risk Office (Q&amp;R) ★</b>	Responsabile della qualità e del <i>Risk Management</i> nell’AQ. È l’interfaccia unica per i RUAC-CE dei singoli Contratti Esecutivi come <i>Subject Matter Expert</i> (SME), nei casi di necessità di <i>escalation</i> , e come governo e diffusione di metodologie e standard. Si interfaccia direttamente con il QAM per la verifica del rispetto dei requisiti di qualità della Fornitura, l’analisi e la risposta ai rischi.
<b>Board Fornitori (BF) ★</b>	Proponiamo di istituire un <i>Board</i> dei Fornitori, nel quale saranno coinvolti: il RUAC-AQ della Fornitura, i referenti degli altri Lotti inerenti ai servizi di supporto (per condividere metodologie e soluzioni ad eventuali criticità, favorendo l’uniformità e la standardizzazione degli interventi); i referenti del Lotto 4 e del Lotto 1 dei servizi tecnologici, al fine di monitorare l’andamento complessivo dei progetti e gestire eventuali problematiche che possano minare il raggiungimento complessivo dei risultati attesi.
<b>Communication Office (CO) ★</b>	Struttura responsabile della gestione dei rapporti con gli interlocutori istituzionali. Supporta lo Steering Committee nelle attività operative e nella gestione delle relazioni e della comunicazione. Presidia e coordina gli elementi comunicativi sul Portale della Fornitura e nei documenti ufficiali ( <i>brochure</i> , presentazioni, ecc.). Cura l’organizzazione degli eventi istituzionali.
<b>Steering Committee (SC) ★</b>	Considerando l’importanza per il Sistema Paese del Programma di gare strategiche ICT, abbiamo ritenuto necessario istituire un comitato permanente per condividere indirizzi, strategie, risultati e criticità, nonché assicurare unitarietà di visione, al quale potranno partecipare i referenti di Consip, AgID ed altri <i>stakeholder</i> istituzionali (quali ad esempio i referenti del Ministero per l’Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione).
Livello PROGRAM GOVERNANCE ( <i>Ambito Accordo Quadro</i> )	
<b>Program Manager (PM) ★</b>	Figura aggiuntiva a supporto del RUAC-AQ nelle attività di governo complessivo della Fornitura e di raccordo con i singoli RUAC-CE, nonché nella gestione delle correlazioni tra i diversi Contratti Esecutivi. È responsabile del coordinamento, della coerenza e della sostenibilità di tutti gli interventi progettuali, tramite una vista unitaria d’insieme. Assicura, in collaborazione con il RCM e il DIM, la piena disponibilità delle risorse (umane, tecnologiche, economiche) ai singoli Contratti Esecutivi/Progetti, nonché il riuso e la diffusione delle soluzioni. In accordo con il RUAC-AQ, si relaziona con l’ADM, assicurando costante allineamento e coordinamento in relazione ai servizi da attivare. Partecipa agli incontri dello Steering Committee, supportando il RUAC-AQ e fornendo informazioni complessive di andamento dei Contratti Esecutivi.
<b>Program Management Office (PMO) ★</b>	Supporta il PM nel coordinamento delle attività dei singoli Contratti Esecutivi, al fine di garantire il rispetto delle tempistiche e gli obiettivi realizzativi, gli SLA contrattuali e le <i>milestone</i> progettuali previste e concordate con le Amministrazioni. Si occupa del monitoraggio e della valutazione dei KPI di <i>performance</i> , raccogliendo i dati e le informazioni di dettaglio direttamente dai RUAC-CE e dai RT, al fine di ottenere una vista sintetica di andamento delle iniziative di Data Management che sarà presentata dal PM nell’ambito dello Steering Committee.
<b>Knowledge Manager (KM) ★</b>	Responsabile di tutti gli aspetti di gestione del <i>know-how</i> della Fornitura (es. presa in carico, trasferimento di conoscenza, condivisione di <i>best practice</i> e <i>lesson learned</i> , ecc.), a supporto per le attività di condivisione documentale del RTI all’interno del Portale della Fornitura, per cui si coordina con i Team Leader (TL) e il Communication Office (CO).



**Resource & Competence Manager (RCM)** ✳ Responsabile di tutti gli aspetti inerenti alla gestione delle risorse umane (dalla loro identificazione al “reclutamento” sui singoli Contratti Esecutivi, al coinvolgimento sulle specifiche iniziative progettuali) e, più in generale, dell’individuazione delle competenze più adeguate per rispondere, di volta in volta, alle *issue* tematiche di progetto. Si relaziona con i RUAC-CE al fine di gestire picchi di lavoro e conflitti di allocazione e attribuzione delle risorse.

**Learning & Development Manager (LDM)** ✳ Responsabile di tutti gli aspetti inerenti alla formazione delle risorse impiegate nell’ambito dell’AQ, nello sviluppo e aggiornamento continuo delle competenze, nonché nella definizione e strutturazione dei percorsi di formazione, certificazione e crescita professionale delle risorse del RTI. Si relaziona con i RUAC-CE per garantire un costante aggiornamento del know-how all’interno dei team di progetto.

**Change Manager (CM)** ✳ Identifica, definisce e implementa le azioni e gli interventi di *change* che si rendono necessari nel corso della Fornitura. Il suo obiettivo è assicurare che i cambiamenti vengano adottati con efficacia da tutte le persone dell’organizzazione. Relazionandosi con il Data & Innovation Manager (DIM) accompagna, monitora e supervisiona i processi di cambiamento e di innovazione tecnologica all’interno dell’AQ. Interagisce con il LDM per assicurare che i cambiamenti siano supportati da un adeguamento formativo delle risorse umane impiegate.

**Osservatorio SaaS (OS)** ✳ Come richiesto dal Capitolato Tecnico Speciale, il RTI istituirà l’Osservatorio SaaS, quale luogo di analisi e ricerca in merito alla tematica dei servizi e delle soluzioni SaaS da offrire alle Amministrazioni destinatarie. L’OS si interfacerà con i RT dei singoli Contratti Esecutivi, al fine di poter operare con la massima competenza tecnica e tematica nel processo di valutazione e *advisory*, a beneficio delle Amministrazioni contraenti, dei servizi SaaS in ambito Data Management.

**Innovation Board (IB)** ✳ Organo strategico di riferimento per il Committente per le esigenze e gli sviluppi in termini di soluzioni emergenti e/o nuove tecnologie. Assicura il corretto presidio degli indirizzi strategici di AgID. Ne fanno parte il RUAC-AQ, il DIM, i Managing Director dei Centri di Competenza e gli esperti di EasyGov.

#### Livello PROGRAM EXECUTION (Ambito Accordo Quadro)

**Demand Management Office (DMO)** ✳ È la struttura di raccordo tra l’ambito dell’Accordo Quadro e i Contratti Esecutivi, assicurando il presidio di tutte le Amministrazioni del Lotto. È la funzione che centralizza il supporto alle Amministrazioni aderenti nella compilazione del Piano dei Fabbisogni e ha il compito di garantire la piena rispondenza del Piano Operativo alle esigenze dell’Amministrazioni. Supporta i RUAC-CE nelle attività contrattuali. Si interfaccia con gli Account & Demand Manager e coordina le attività dei Centri di Competenza nel presidio delle Amministrazioni nelle fasi di attivazione e di esecuzione dei Contratti Esecutivi.

**Account & Demand Manager (ADM)** ✳ Responsabile degli aspetti di comprensione e razionalizzazione della *vision* strategica della singola Amministrazione, traducendola e formalizzandola in un Piano Operativo coerente ed efficace. È responsabile della piena comprensione delle esigenze delle Amministrazioni seguite sia nella attivazione dei Contratti Esecutivi, sia nell’ esecuzione delle attività. Ne è previsto uno per Regione a presidio delle diverse Amministrazioni afferenti. Come interfaccia assicura la realizzazione degli *outcome* dei singoli progetti, garantendo sinergia tra eventuali differenti Contratti Esecutivi per l’Amministrazione

**Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)** ✳ Responsabile dell’applicazione delle metodologie emanate dal Q&R per quanto concerne la qualità dei servizi erogati presso le Amministrazioni, nonché del rispetto degli standard previsti per gli *output* prodotti. Nelle progettualità che interessano l’implementazione di servizi di Customer Satisfaction: ne cura gli aspetti funzionali, la verifica del livello di soddisfazione dell’utente finale e la misurazione della qualità percepita.

#### Livello CONTRACT EXECUTION (Ambito Contratto Esecutivo)

**Responsabile Unico delle Attività Contrattuali per il Contratto Esecutivo (RUAC-CE)** ✳ È il Referente unico del Contratto Esecutivo e interfaccia primaria dell’Amministrazione aderente. Coordina tutte le risorse coinvolte nelle attività. Assicura unitarietà di indirizzo, rispetto degli SLA contrattuali, elevata qualità ai servizi e deliverable rilasciati. È responsabile della redazione del piano di subentro su richiesta dell’Amministrazione. Coordina le attività dei singoli RT dei servizi attivati e si interfaccia con il PMO sullo stato di avanzamento e sulle eventuali criticità da gestire.

**Responsabili Tecnici per l’erogazione dei servizi (RT).** Per ogni servizio attivato in un Contratto Esecutivo, sarà nominato un RT con il compito di coordinare dal punto di vista operativo tutte le attività legate ai servizi attivati. I RT dei servizi pianificano, coordinano e controllano le prestazioni dei Team di Lavoro costituiti ad hoc in funzione delle caratteristiche di ogni servizio. Si relazionano con i RUAC-CE e si interfacciano con l’Osservatorio SaaS per la valutazione dei servizi SaaS che le amministrazioni intendono attivare.

**Data & Innovation Manager (DIM)** ✳ Esperto specializzato sui principali ambiti di Demand Management, si coordina con i Responsabili Tecnici per l’erogazione dei servizi (RT) innescando, in base alle specifiche esigenze delle Amministrazioni, i diversi Centri di Competenza. Questa figura partecipa agli incontri dell’Innovation Board (IB), contribuendo ad implementare l’Agenda Digitale italiana.

In virtù dell'eterogeneità dei servizi richiesti e degli ambiti tecnologici interessati dalla presente Fornitura, sulla base degli *skill* necessari per l'implementazione delle singole iniziative progettuali si costituiranno dei **team di lavoro Agili "multi-disciplinari"**, rispondenti ad un paradigma organizzativo che "prende in ingresso" risorse con competenze sui servizi oggetto dell'iniziativa (i.e. *Project Management, Supporto al Monitoraggio, ...*) e risorse con competenze tecnologiche sui possibili ambiti di innovazione (i.e. *Data Warehouse/BI, Big Data/Analytics, ...*). Ciascun team di lavoro sarà coordinato da un **Team Leader (TL)** e sarà organizzato sulla base delle figure professionali previste da Capitolato.

**QUADRO SINOTTICO RUOLI/RESPONSABILITÀ.** Ad integrazione della descrizione di ruoli, responsabilità, strutture coinvolte e modalità di interazione di cui le tabelle sopra riportate, nello schema riepilogativo seguente si espone un **quadro sinottico** (secondo lo standard **RACI**), volto a rappresentare in maniera sintetica la sinergia fra tutte le strutture organizzative coinvolte.

Livelli gestionali e Ruoli Organizzativi		STRATEGY MANAGEMENT						PROGRAM GOVERNANCE								PROGRAM EXECUTION			CONTRACT EXECUTION		
Ambito Processi	Processi Standard	RUAC AQ	Q&R	CO	CdR	SC	BF	PM	PMO	RCM	OS	KM	CM	LD M	IB	DMO	ADM	QA M	RUAC CE	RT	DIM
PROCESSI DIREZIONALI	Indirizzo strategico	R		I	A	C									C						C
	Coordinamento RTI	R		I	A	C		I													
PIANIFICAZIONE E GOVERNANCE	Pianificazione e controllo	A			I	I		R	C	I											
	Innovazione	A			I	I					C	I	I		C	I	I		I		R
ACCOUNTING & DEMAND MGMT	Gestione della Domanda	I														A	R		C		
	Gestione dei Programmi	I														C	A		R		
PROJECT ENABLING & DELIVERY	Attivazione AQ							I	I			I				I	A		R	C	C
	Contract Mgmt							I	I	C		C				I	A	I	R	C	C
	Trasferimento know-how							I	I	C		C				I	A		R	C	C
	Realizzazione servizi							I	I	C		C	C	I		I	I	C	R/A	C	I
	Gestione relazioni	I						C	I								R		C	C	
COMUNICAZIONE	Comunic. e Rapp. Istituz.	I		R		I		C													
	Condivisione SAL	R/A			I	I		C	C	C									C	C	
GESTIONE RISORSE E COMPETENZE, KNOWLEDGE SHARING	Gestione Risorse	I						C	I	R			C	C					C	C	
	Knowledge Mgmt	A	I		C	C		C	C	C	C	R							C	C	C
	Aggiornamento continuo	I						C	I	C				R					C	C	
MONITORAGGIO VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO	Risk & Quality Mgmt	A	R			I		C										C	C	C	
	Valutazione risultati	A	R			I		C										C	C	C	

Legenda R = Responsabile A = Autorizza C = Collabora I = Informa

## 1.2 Complementarietà delle aziende in RTI

La compagine di RTI scelta assicura la **totale e completa "copertura" di tutti gli ambiti/servizi oggetto di Fornitura**, mettendo a "fattor comune" competenze multi-disciplinari, tecniche e organizzative, con competenze specialistiche di tematica ad elevata innovatività, corroborate da una "infrastruttura aziendale" di **Centri di Competenza** (cfr. § 1.3), così da rispondere puntualmente alle necessità di innovazione tecnologica e digitale espresse dalle singole Amministrazioni.

Ciascuna Società nell'ambito del RTI ha un ruolo ben definito:

- **PwC** (Mandataria), **leader** nel settore della consulenza organizzativa e direzionale sui processi di trasformazione della PA, è **responsabile del disegno e dell'erogazione dei servizi di PMO in ambito Data Management**, garantendo

rigore metodologico, qualità e affidabilità nelle fasi di analisi, progettazione ed implementazione delle soluzioni.

- **EasyGov** (Mandante), PMI innovativa come individuata all'art. 4 del D.L. 3/2015, completa il Raggruppamento con **competenze distintive in tema di digitalizzazione e innovazione dei processi**.

La seguente tabella identifica i ruoli di ciascuna Società, sulla base dello standard RACI, in relazione alle cinque tipologie di servizio previste dal Capitolato Tecnico Speciale.

Servizio	PwC	EasyGov
Project Management (S1)	A / R	R
Supporto al Monitoraggio (S2)	A / R	R
Change Management (S3)	A / R	R
Demand Management (S4)	A / R	R
Customer Satisfaction (S5)	A / R	R

### 1.3 Valore aggiunto apportato in termini di innovazione tecnologica

In linea con quanto richiesto nel criterio P1 della “*Tabella dei criteri discrezionali (D) e tabellari (T) di valutazione dell’offerta tecnica – LOTTI 4,5,6*” a pag. 44 del Capitolato d’Oneri, di seguito si rappresenta il valore aggiunto, ai fini della presente iniziativa, apportato in termini di innovazione tecnologica dalla:

- disponibilità di **Centri di Competenza dedicati alla ricerca e all’innovazione**;
- *partnership* in RTI con **EasyGov** (PMI innovativa come individuata all’art. 4 del D.L. 3/2015);
- adozione della piattaforma **BrightIdea®**.

**I CENTRI DI COMPETENZA DEL RTI: GLI AGENTI CATALITICI DELLA FORNITURA SUGLI AMBITI DI INNOVAZIONE.** Il modello organizzativo proposto dal RTI è potenziato da una “infrastruttura” di **Centri di Competenza**: complessi organizzativi “*catalizzatori*” costituiti da risorse talentuose e di eccellenza che forniranno supporto tematico e specialistico, dando maggiore impulso e stimolo alla componente innovativa, propria di ogni iniziativa progettuale avviata.

Tali Centri (di seguito descritti), oltre a “diffondere” il *verbo* innovativo pervadendone l’intera Fornitura, supporteranno il livello di *Strategy Management* nella definizione delle strategie e nello sviluppo dell’innovazione, mettendo a disposizione le proprie risorse e competenze, infatti: **laddove necessario, le risorse afferenti ad un Centro di Competenza saranno inserite direttamente, e stabilmente, in un team di lavoro.**

#### **PwC Centre for Technology and Innovation® (CTI®)**

Centro di Ricerca che conduce studi, ricerche e analisi sui principali *trend* tecnologici e sui loro effetti (*Spill-over Effects*) su organizzazioni pubbliche e private. A livello internazionale, è noto nel settore per le sue pubblicazioni trimestrali “*Technology Forecast*” e per i “*Brief Summary*” sulle nuove tendenze tecnologiche.

#### **PwC Public Sector Research Centre®**

Si occupa dello studio, della classificazione e della diffusione, a livello mondiale, delle *best practice* consolidate in ambito *Public Sector*. Fornisce a tutti i dipendenti e professionisti del *network* PwC gli strumenti necessari per supportare le Amministrazioni nella realizzazione di progetti complessi, relativi ad esempio all’organizzazione di servizi *citizen-centric*, all’incremento della trasparenza e della competizione nel settore dei servizi pubblici, all’adozione di nuovi strumenti e/o tecnologie innovative. Il CDC mette inoltre a disposizione un *repository* che raccoglie le più importanti e differenzianti esperienze maturate in progetti *world wide* ed elabora, con cadenza semestrale, studi di settore e *report* su specifici bisogni/esigenze delle PA.

#### **PwC Artificial Intelligence®**

Specializzato nell’ambito dell’intelligenza artificiale (AI), anch’esso organizzato in sottogruppi per competenza: ① *Artificial Intelligence & Automation*, si occupa dei temi di *data governance*, ricerca

cognitiva, *project management* e gestione dei rischi associati all’intelligenza artificiale; ② *Future of Work*, si occupa di definire i *tool* che aiutano il Cliente nell’ottimizzazione e nell’efficientamento della operatività/produttività quotidiana; ③ *Innovation Management*, supporta il Cliente nel disegno, nella scelta e nel *benchmarking* di soluzioni di AI il più possibile aderenti alla *vision* strategica.

#### **PwC Data & Analytics®**

Organizzato in sottogruppi per competenza: ① *Enterprise Data Management*, supporta il Cliente nell’organizzare, integrare ed ottenere informazioni dai suoi *asset* per ridurre costi e complessità, aumentare qualità e integrazione dei dati, migliorare i processi operativi; ② *Advanced Analytics*, definisce *trend* e strumenti predittivi in vari ambiti, capitalizzando l’analisi dei dati pregressi; ③ *Information Strategy, Architecture & Governance*, supporta il Cliente nella gestione delle sue architetture, dell’organizzazione e dei suoi *asset* informativi per produrre valore, prendere decisioni e gestire il rischio; ④ *Data Discovery*, supporta il Cliente nell’analisi *real-time* di fonti dati eterogenee per ottenere nuove informazioni, incrociando insieme di dati voluminosi e/o complessi; ⑤ *Enterprise Performance Management*, supporta il Cliente nell’analisi dell’influenza che la gestione e l’utilizzo strutturato dei dati comporta per lo stesso.

#### **PwC Tech GoV**

*Practice* aziendale che nasce come “costola” della Divisione ICT a seguito dell’esperienza decennale maturata esclusivamente presso Clienti pubblici (PAC, PAL, Agenzie, Municipalizzate, Sanità, ...) nella progettazione e implementazione di servizi informatici e soluzioni di Data Management. Specializzato sui servizi IT per la PA, grazie alle numerose *partnership* con i principali IT provider (Oracle, SAP, Microsoft, Salesforce, Google, ...) e alle collaborazioni con alcune *start-up* innovative (Nextbit, iGenius, ACT Operations Research, ...), gode di un “accesso privilegiato” alle caratteristiche tecniche dei vari prodotti offerti dal mercato: sicuramente un “*plus* differenziante” del RTI nell’attività di valutazione e selezione delle migliori soluzioni tecnologiche in relazione alle esigenze espresse dai Clienti.

#### **PwC Experience Centre®**

Centro di Competenza unico nel panorama nazionale che vanta un *pool* di oltre 300 esperti in ambito *Customer Experience (CX)*. Realizzato in *partnership* con Google, collabora continuamente con oltre 30 strutture del *network* PwC, supportando clienti pubblici e privati nell’ideazione e progettazione di nuovi servizi e nell’implementazione di soluzioni innovative e all’avanguardia, a partire dall’analisi dei bisogni, dei desideri e delle abitudini degli utenti *target*. La struttura di *Experience Consulting (EC)* mette a disposizione competenze multidisciplinari, metodologie e metodiche avanzate di *co-design thinking*, tecniche e strumenti innovativi in ambito *user research*, con particolare *focus* sulla *Customer Satisfaction*, con l’obiettivo di fornire elementi utili per l’innovazione dei servizi di Data Management, anche in considerazione delle esigenze degli utenti e della qualità *percepita* sui servizi offerti.



## PwC Portfolio, Programme & Project Management Competence Centre® (3PM®)

Centro di eccellenza internazionale che annovera oltre 2.000 risorse certificate sulle tematiche di *Portfolio, Program & Project Management* (PMP/PMI, Prince2®, ITIL, ...), allocate stabilmente come *Subject Matter Expert* (SME) su programmi/progetti complessi di trasformazione e cambiamento, piuttosto che come *Train-The-Trainer* presso i Clienti o presso gli stessi Centri di Formazione aziendali (PwC Academy®, Advisory University). Offre supporto specialistico sugli aspetti di PPM-PMO (gestione rischi/opportunità, piani di implementazione, programmi di abilitazione, gestione della qualità, *governance & decision making*), diffondendo a livello di *global network* PwC l'utilizzo di metodologie, tecniche e strumenti in linea con i più diffusi e recenti standard internazionali.

## HR Transformation Practice

*Practice* aziendale che conta circa 400 risorse dedicate all'implementazione di progettualità riguardanti le tematiche di *HR & Organization, Learning & Communication, Performance Improvement* e *Change Management*.

## PwC Global Advisory Learning & Development®

Centro di Competenza del *network* PwC che coordina tutte le attività di progettazione, aggiornamento ed erogazione dei corsi di formazione a livello *global*, assicurando la diffusione di contenuti "di qualità" e di *best practice* sviluppate dalle diverse linee di *business* aziendali. È "alimentato" quotidianamente da *team* con esperienze pluriennali sui servizi della Fornitura, che vantano un ampio *network* di relazioni ad elevato valore aggiunto per la stessa (es. Università, Centri di Ricerca, *Think Thank*, Istituzioni governative, ecc.). Si avvale anche della struttura formativa aziendale (a livello *global*) Advisory University (AU) che eroga corsi di formazione tenuti da formatori provenienti dai *team* territoriali di PwC di tutto il mondo. Il Centro di Competenza ha inoltre progettato e sviluppato il Global Core Consulting Skills (CCS) Curriculum, un modello professionale che consente a tutte le risorse del *network* di accedere ad un bagaglio comune di "competenze base".

**LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DI INNOVAZIONE PUÒ PASSARE ANCHE ATTRAVERSO GLI OSSERVATORI CON CUI EASYGOV COLLABORA.** Nel contesto delle attività degli Osservatori Digital Innovation della *School of Management* del Politecnico di Milano, che nascono con l'obiettivo di fare "cultura" nei principali ambiti di Innovazione Digitale, **EasyGov collabora nelle attività di ricerca dei due Osservatori** (entrambi realizzati in collaborazione con AgID).

## Osservatorio eGovernment

Si pone l'obiettivo di contribuire al processo di ammodernamento della PA italiana e di "accompagnare" l'innovazione attraverso una migliore conoscenza dell'evoluzione

dell'eGovernment negli Enti Locali, con una particolare attenzione agli aspetti di *governance* (gestionali e tecnologici).

## Osservatorio Agenda Digitale

Mira ad offrire ai *decision maker* modelli interpretativi, strumenti fondati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto per attuare le opportunità offerte dall'Innovazione Digitale, in relazione ad alcuni grandi temi che condizionano la competitività del Paese (quali efficienza della PA, lotta all'evasione fiscale, sostegno allo sviluppo, ecc.).

Grazie a queste due collaborazioni istituzionali di rilevanza nazionale, EasyGov gode senza dubbio del vantaggio di un punto di osservazione "privilegiato" sui *trend* evolutivi in materia di innovazione digitale della PA, contribuendo così nel RTI in termini di dati, informazioni, risorse e competenze atte a garantire il costante allineamento con le direttive del Piano Triennale nazionale.

## BRIGHTIDEA® È LA PIATTAFORMA DI INNOVATION MANAGEMENT PRIMA NEL MONDO PER PRESENZA DI MERCATO E SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI.

BrightIdea® è una **piattaforma cloud** con più di due milioni di utenti attivi che si avvale dell'infrastruttura di *Amazon Web Services*. Tra i suoi clienti vi sono organizzazioni pubbliche e private, tra cui: Cisco, Nielsen, General Electric, Axa, Merck.

BrightIdea® è la **piattaforma di Innovation Management** al centro della nostra proposta di soluzioni innovative, nell'accezione più ampia di infrastruttura applicativa che abilita le organizzazioni alla gestione dei processi di innovazione (dalla raccolta di idee, allo sviluppo di *concept* e soluzioni).

Consente di mettere a "fattor comune" le idee innovative espresse dalle Amministrazioni, rappresentando un **"punto di raccolta virtuale" della capacità di innovare delle PA**. Permette di definire *workflow* personalizzati e **"aprire" ambienti di collaboration** che fungono da "agente catalizzatore" per l'innovazione tecnologica e/o di processo, all'interno di organizzazioni pubbliche e private. Gli utenti, seguendo una logica di *co-creation*, sono abilitati ad interagire tra di loro, strutturando delle vere e proprie **value proposition** per il **miglioramento dell'erogazione dei servizi pubblici rivolti a cittadini e imprese**. Offre la possibilità di lanciare e gestire iniziative aggregate secondo diverse aree tematiche, mediante la **creazione di communities** tra i vari responsabili dell'innovazione (interni e/o esterni). Infine, prevede anche una "struttura gerarchica" per **organizzare e segregare i contenuti**, in modo da coinvolgere le parti dell'organizzazione desiderate.

**BRIGHTIDEA®**  
THE POWER OF INNOVATION

## P2. Riutilizzo di esperienze pregresse

Si rappresenta che le "Schede esperienze pregresse" saranno inviate separatamente alla presente Relazione Tecnica, coerentemente con le modalità previste nel Capitolato d'Oneri al punto 15 – "Contenuto dell'Offerta Tecnica".

## Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Project Management (S1)"

### PIANIFICARE SIGNIFICA AVERE UN APPROCCIO PROATTIVO VERSO IL FUTURO, ANCHE NEI SERVIZI A CARATTERE CONTINUATIVO.

Nell'implementazione di interventi progettuali complessi di trasformazione digitale, il **Project Management** assume un ruolo strategico per garantirne la buona riuscita e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in special modo in quei contesti in cui le Amministrazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, potrebbero non essere adeguatamente strutturate in termini di strumenti, risorse e/o competenze. A tal proposito, il RTI è chiamato ad affiancare l'Amministrazione nelle attività di pianificazione, gestione e controllo dei servizi applicativi di Data Management, erogati sia in modalità "progettuale" che "continuativa".

L'esperienza maturata al fianco delle principali Pubbliche Amministrazioni ci fa oggi disporre di **metodologie, competenze e strumenti di Project Management ormai consolidati, compliant con i principali standard internazionali** (PMI, PMP, Prince2®, CMMi, COBIT, ITIL 4, ISO, ...), che fanno leva sui seguenti elementi cardine:

- centralizzazione del controllo/reporting;
- uniformità e omogeneità della metodologia di gestione all'interno dell'organizzazione;
- integrazione con metodologie di Program Management per la gestione contestuale (*multi-project*) di più iniziative che perseguono i medesimi obiettivi;
- integrazione con metodologie di Portfolio Management per una "gestione olistica" di tutte le iniziative in corso presso un'organizzazione.

**UN SERVIZIO CENTRALIZZATO E COORDINATO A SUPPORTO DELLA PIANIFICAZIONE PER AUMENTARNE L'EFFICIENZA.** Per l'erogazione dei servizi di Project Management, il RTI intende istituire una vera e propria "Centrale Operativa" per la **gestione unitaria, centralizzata e coordinata di tutte le attività di pianificazione e gestione progettuale** (c.d. *PMO Enterprise*), nell'ambito della singola Amministrazione, al fine di verificare l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi contrattuali. Tale soluzione sarà una sorta di *Control Room* dedicata esclusivamente: (i) alla pianificazione generale di programmi/progetti/attività; (ii) al controllo dell'andamento complessivo dell'esecuzione, con il monitoraggio degli scostamenti di tempi e costi dal preventivo; (iii) al reporting di sintesi; (iv) fino alle eventuali "rimodulazioni" dei servizi, evidenziandone le interrelazioni e le interdipendenze, a vantaggio di una **piena integrazione strategica**.

I servizi definiti di "Project Management (S1)" al punto 4.1 del Capitolato Tecnico Speciale, vedono il supporto all'Amministrazione in attività di "Pianificazione (S1.1)" (con una vista complessiva su programmi, progetti e servizi erogati in ambito Data Management) e in attività di "Gestione Progetti (S1.2)" (riferite al supporto operativo e continuativo su progetti in carico all'Amministrazione che gli verranno di volta in volta affidati).

La proposta che segue è strutturata specularmente al punto 4.1 del Capitolato Tecnico Speciale, ovvero è articolata in due sottoparagrafi riferiti ai rispettivi servizi richiesti: "Pianificazione (S1.1)" (§ 3.1) e "Gestione Progetti (S1.2)" (§ 3.2).

**"Le Organizzazioni che utilizzano una struttura di PMO Enterprise (E-PMO), centralizzando le attività di coordinamento tra la vision strategica e la sua implementazione, aumentano del 38% la capacità dei propri progetti di raggiungere gli obiettivi prefissati e di produrre benefici, diminuendo altresì del 33% il numero dei progetti fallimentari." – PMI PULSE OF PROFESSION (2017).**

Per i servizi in ambito, PwC dispone del **framework metodologico proprietario TRANSFORM®**: «*piattaforma aziendale multi-dimensionale di metodologie, metodiche e strumenti integrati per una gestione "olistica" di progetti complessi di trasformazione organizzativa...*», «*... si sviluppa su 5 fasi (o stages) metodologiche, considera 9 dimensioni di analisi, dispone di 37 moduli (tra core e non core), ...*», ecc. ecc. ecc.

Tuttavia, per non "appesantire" l'esposizione della nostra proposta di soluzione per i servizi di Project Management (e sperando di favorirne la comprensione), preferiamo non dare "sfoggio" di questo *asset* aziendale (probabilmente allontanandoci dalla *condotta narrativa* dei nostri *competitor*...).

Piuttosto, da quello vi abbiamo enucleato un **approccio metodologico più "pragmatico" e meno articolato (seppur sempre completo)** che, sulla base della nostra esperienza "sul campo", abbiamo sperimentato essere pienamente rispondente a quelle che poi sono le reali esigenze o le verosimili problematiche che si manifestano nello svolgimento di progetti di questo tipo. Rimanendo così anche coerenti e in linea con quell'**approccio AGILE** che fa da "filo conduttore" a tutta l'Offerta Tecnica.

### 3.1 Pianificazione (S1.1)

Nel presente paragrafo § 3.1 si descrive la soluzione proposta dal RTI per il servizio di "Pianificazione (S1.1)", declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia (§ 3.1.1), risorse e competenze tematiche (§ 3.1.2), strumenti e soluzioni tecnologiche (§ 3.1.3), *deliverable* di Fornitura (§ 3.1.4).

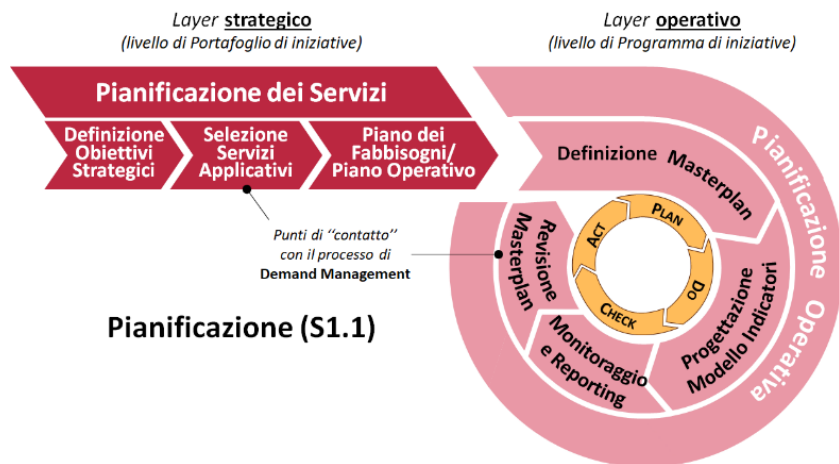
Il **framework** metodologico di seguito presentato si inserisce e si innesta in quello più generale di **E-PMO**, proposto dal RTI quale **soluzione integrata per l'erogazione dei servizi di "Project Management (S1)" nella loro accezione più ampia** ("Pianificazione (S1.1)" + "Gestione Progetti (S1.2)"), illustrato nella figura riepilogativa alla fine del presente paragrafo § P3.





### 3.1.1 Approccio progettuale e metodologia

**UN FRAMEWORK DI ATTIVITÀ INTERCONNESSE MIGLIORA L'AGILITÀ ORGANIZZATIVA E FAVORISCE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO.** Per l'erogazione del servizio di Pianificazione nell'ambito del Project Management, il RTI propone un approccio metodologico (incrementale e iterativo) articolato in due macro-fasi principali (c.d. *stages*): la **Pianificazione dei Servizi** e la **Pianificazione Operativa**, con la stipula del Contratto Esecutivo che ne funge da "spartiacque".



Lo *stage* di **Pianificazione dei Servizi** si esplica a livello strategico ed interessa le seguenti **3 fasi**.

**1. Definizione degli Obiettivi Strategici.** In questa prima fase, sono "gettate le basi" per la declinazione delle regole di conduzione delle attività esplicitate nel Piano dei Fabbisogni. Esaminati e correlati fra di loro tutti gli *input* a disposizione, sia "interni" (es. risultati dell'attività di Demand Management) che "esterni" (es. norme e regolamenti, programmazione dei fondi, linee guida, ecc.), si predispone il Report di indirizzo strategico in ambito Data Management. Documento di sintesi direzionale in cui sono "dichiarati" gli obiettivi istituzionali e strategici dell'Amministrazione e, di concerto con il Vertice della stessa, vengono delineate e definite le linee strategiche di intervento e di progettazione delle evoluzioni dei nuovi processi e sistemi in ambito Data Management.

**2. Selezione dei servizi applicativi.** In questa fase, si selezionano i progetti e i servizi applicativi in ambito Data Management da realizzare, già individuati e "promossi" durante il processo di Demand Management. In questa sede, si palesa infatti il primo "punto di contatto" tra il processo di Pianificazione e quello di Demand Management (cfr. § 6.1). Ad eventuale supporto del processo decisionale del Vertice dell'Amministrazione, verrà elaborato il Modello di prioritizzazione, uno "*scenario modeling*" che considera tutte le iniziative progettuali "in *pipeline*" (ovvero già "qualificate", validate e di prossimo avvio), ordinate secondo criteri di priorità condivisi con il Management dell'Amministrazione. Tale *output*, di fatto, altro non è che una "vista di sintesi strategica" del *deliverable* "padre" Lista prioritizzata delle iniziative progettuali, emesso *ex-ante* durante il processo di Demand Management (cfr. § 6.1.4).

**3. Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo.** In ultima istanza, il RTI supporta l'Amministrazione nell'elaborazione del Piano dei Fabbisogni e nella valutazione del grado di esaustività e adeguatezza del Piano Operativo presentato dal Fornitore del Lotto 1. Questo al fine di assicurare e garantire la coerenza e la continuità tra quanto deciso/definito a livello "strategico" (in sede di *Pianificazione dei Servizi*) e quanto sarà poi declinato a livello più "operativo" (in sede di *Pianificazione Operativa*), e quindi implementato in sede realizzativa (*Gestione Progetti*). Tali attività sono descritte, con l'adeguato livello di dettaglio, nel § 4.3 del capitolo successivo P4 –Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Supporto al Monitoraggio (S2)", cui si rimanda per approfondimenti.

La **Pianificazione Operativa** viene applicata al "portafoglio" delle iniziative progettuali selezionate a livello più alto (strategico), in sede di Pianificazione dei Servizi. Rispondente ad una logica di "miglioramento continuo", segue un ciclo incrementale e iterativo articolato in **4 fasi**, assimilabili al *Ciclo di Deming* o *PDCA* (PLAN, DO, CHECK, ACT).

**1. Definizione del Masterplan (PLAN).** A partire dai Piani Operativi approvati e dai relativi Contratti Esecutivi stipulati, il RTI supporta l'Amministrazione nella definizione del Piano di Lavoro Generale (c.d. **Documento di Masterplan**), attraverso la scomposizione dei progetti in attività di dettaglio (task), generando la c.d. *WBS* o *Work Breakdown Structure*. Il Documento di Masterplan sarà costituito da un corpo principale e da una serie di allegati a supporto dell'attività di pianificazione, rimandando anche agli altri Piani redatti per "coprire" i diversi stadi operativi del "ciclo di vita" della Fornitura (es. presa in carico, formazione, comunicazione, change management, ...). In questa sede, sono pianificate anche le attività di controllo e revisione e di comunicazione e *reporting*, con emissione dei rispettivi *deliverable*:

- **Piano di controllo e revisione:** cronoprogramma delle previste attività di controllo e revisione, improntate ad un approccio "ricorrente" per generare una prassi condivisa e costante di verifica degli avanzamenti.
- **Piano di comunicazione e reporting:** declina le attività di comunicazione (con le relative tempistiche) che saranno erogate, in maniera continuativa, nei confronti degli *stakeholder*. Sotto forma di *reporting*, contiene anche le informazioni sull'avanzamento delle attività in corso.

**2. Progettazione del Modello di Controllo (DO).** Nell'ambito del "portafoglio" dei programmi/progetti inseriti nel Masterplan, il RTI fornisce tutto il supporto necessario, in modo continuativo e a tutti i livelli decisionali e operativi dell'Amministrazione, nelle attività di *governance* degli stessi. Nel concreto, la *governance* sarà improntata su un Modello di controllo degli indicatori di performance, funzionale alla misurazione dello stato di avanzamento delle iniziative pianificate (sia per i servizi a carattere "continuativo", sia per quelli erogati in modalità "progettuale" a carattere più innovativo).



Costruito su una "famiglia" di indicatori di *performance* (c.d. KPI o *Key Performance Indicator*), definiti *ex-ante* al fine di indirizzare correttamente, sin da subito, l'esecuzione delle attività, il modello rappresenta il collegamento tra gli obiettivi istituzionali e strategici (definiti in sede di *Pianificazione dei Servizi*) e i prodotti/output di progetto. A garanzia di ciò, nell'ottica di monitorare costantemente e valutare anticipatamente la giusta direzione verso il raggiungimento dei suddetti obiettivi, si definiranno indicatori sia "*di risultato*" (misurati alla fine delle attività) che, soprattutto, "*di trend*" (misurati continuativamente durante lo svolgimento delle attività). Tali indicatori saranno individuati tenendo conto di: (i) *best practice* e linee guida di riferimento; (ii) esperienze maturate dal RTI su interventi progettuali analoghi; (iii) indicatori forniti/suggeriti dall'Amministrazione perché già in uso o rispondenti a specifici obiettivi di controllo; (iv) indicatori di qualità della Fornitura, previsti nel Capitolato Tecnico Speciale di gara.

**3. Monitoraggio e Reporting (CHECK).** Per la gestione di tutte le iniziative nell'ambito dei servizi di Project Management, il RTI intende adottare il **sistema PMIS (PROJECT MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)** della suite Microsoft, integrato nel Portale della Fornitura e descritto nel § 3.1.4. A cura del Fornitore dei servizi del Lotto 1, sarà l'aggiornamento periodico del sistema PMIS con lo stato di avanzamento delle iniziative/attività per tutti i Piani Operativi approvati, indicando: (i) quelle concluse/in corso; (ii) la percentuale di avanzamento; (iii) la presenza di eventuali criticità/ritardi e (iv) le relative azioni di recupero. Le informazioni raccolte saranno sistematizzate e consolidate per generare, attraverso le annesse funzionalità di Business Intelligence, *report* e documenti di supporto da presentare e discutere in sede di SAL (Stato Avanzamento Lavori), organizzati con cadenza mensile o su specifica richiesta delle parti.

Il sistema PMIS dispone di **dashboard di monitoraggio** che offrono una reportistica su più livelli e con diversi gradi di dettaglio/granularità, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo: (i) Fornitura complessiva, vista di insieme di tutte le iniziative contenute nel Masterplan, con evidenza di correlazioni e vincoli tra programmi/progetti e *milestone* previste per il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di Piano dei Fabbisogni; (ii) macro-tipologia di attività vs Fornitore, visione integrata di più interventi tramite *drill-down* del Masterplan con *focus* specifico sulle singole attività; (iii) servizio/programma/progetto, rendicontazione dello stato di avanzamento dei singoli servizi/programmi/progetti; (iv) rapporto degli indicatori di qualità, stato di avanzamento di tutti gli indicatori di *performance*.

**4. Revisione del Masterplan (ACT).** In una logica di "miglioramento continuo", periodicamente il RTI effettua un'analisi dei benefici conseguiti a seguito dell'esecuzione degli interventi progettuali, corroborata da una rilevazione del livello di soddisfazione dell'Amministrazione e degli altri *stakeholder* (ad es. mediante la somministrazione di apposite *survey*). A tal proposito, l'utilizzo "intelligente" della *knowledge base* nel PMIS (alimentata progressivamente nel corso della Fornitura) consentirà di condurre delle analisi di merito in ottica preventiva e adattiva. Tale processo di valutazione consente di **testare gradualmente la validità del modello di pianificazione** e governo dei servizi, in termini di adeguatezza rispetto al contesto di riferimento e di capacità di conseguire i risultati attesi, per

poi suggerire i necessari correttivi in funzione anche di nuovi elementi. In questa sede, si manifesta di nuovo la **forte correlazione con il processo di "gestione della domanda"** (cfr. § P6). Infatti, in sinergia con la struttura di Demand Management, saranno raccolte le nuove esigenze manifestate da tutti i soggetti coinvolti nell'erogazione dei servizi, nonché le eventuali richieste di modifica (*change request*) relative ai servizi già pianificati nelle fasi precedenti, "innescando" così il processo di modifica o aggiornamento.

### 3.1.2 Risorse e competenze tematiche

**3PM®: CENTRO DI ECCELLENZA RICONOSCIUTO A LIVELLO INTERNAZIONALE.** Per l'erogazione dei servizi di Project Management, punto di riferimento del RTI è il **PwC Portfolio, Programme & Project Management Competence Centre® (3PM®)**. Centro di eccellenza internazionale che annovera oltre 2.000 risorse certificate sulle tematiche di *Portfolio, Program & Project Management (PMP/PMI, Prince2®, ITIL, ...)*, allocate stabilmente come *Subject Matter Expert (SME)* su programmi/progetti complessi di trasformazione e cambiamento, piuttosto che come *Train-The-Trainer* presso i Clienti o presso gli stessi Centri di Formazione aziendali (PwC Academy®, Advisory University). Il Centro di Competenza 3PM® offre supporto specialistico sugli aspetti di PPM-PMO (gestione rischi/opportunità, piani di implementazione, programmi di abilitazione, gestione della qualità, *governance & decision making*), diffondendo a livello di *global network* PwC l'utilizzo di metodologie, tecniche e strumenti in linea con i più diffusi e recenti standard internazionali.

Il team di lavoro impegnato nell'erogazione dei servizi di Project Management, nella gestione operativa quotidiana dei progetti, può far riferimento al presidio di **Project Management Office (PMO)**, che può vedersi come "*l'Ambasciata del Centro di Competenza 3PM® sul progetto*" ovvero come una sua "declinazione operativa sul campo", mettendo a disposizione della Fornitura metodiche, modelli, *template*, standard, strumenti e *tool* a supporto delle attività di Project Management.

**GLI STRUMENTI DEL PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) PER ASSICURARE UN SERVIZIO STRUTTURATO E COMPLIANT.** Il team di lavoro impegnato nell'erogazione dei servizi di Project Management, seppur sotto il coordinamento del Responsabile Tecnico (RT), risponde funzionalmente al **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**. Quest'ultimo è responsabile del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) e figura di riferimento per gli aspetti di *compliance* agli standard di qualità progettuali (ad es. per la misurazione e valutazione degli Indicatori di Qualità della Fornitura) e ai livelli di servizio previsti (SLA). Collabora in stretta sinergia con l'**Account & Demand Manager (ADM)**, in ragione della forte correlazione esistente fra i due servizi/processi di Project Management e Demand Management, nonché per quanto concerne l'interlocuzione con il Fornitore del Lotto 1. A questi si aggiunge anche il **Resource & Competence Manager (RCM)** che, nel caso di progetti o programmi di particolare articolazione e complessità e/o di impatto rilevante, su richiesta esplicita dell'Amministrazione potrebbe essere chiamato a rafforzare la struttura organizzativa ed operativa in essere, attraverso la proposizione di "soluzioni di *staffing*" flessibili e tempestive.



**LE COMPETENZE TEMATICHE DEL RTI SONO ADERENTI AI PRINCIPI E ALLE BEST PRACTICE DEGLI STANDARD INTERNAZIONALI.** Infine, in una accezione più ampia delle **competenze tematiche (certificate)** messe a disposizione dal RTI, possiamo asserire che: (i) la governance della Fornitura nel suo complesso è assicurata dall'adozione dei principi e delle *best practice* dello standard PMI (*Project Management Institute*); (ii) i servizi di tipo "continuativo" sono valutati in coerenza con il modello **ITIL 4**, che assicura una visione "end-to-end" del servizio; (iii) la gestione dei servizi a carattere "progettuale" aderisce alle specifiche del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e alle *best practice* **PRINCE2®**; (iv) gli interventi di sviluppo e MEV, sono valutati in coerenza con le *best practice* di "gestione Agile", ispirate alle linee guida definite dal **PMI Agile Community of Practice**; (v) i processi di software engineering (a supporto degli interventi di sviluppo e MEV) sono inquadrati nel *framework* **CMMi** (*Capability Maturity Model Integration*).



### 3.1.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Come anticipato nel § 3.1.1, per l'erogazione dei servizi in ambito RTI si avvarrà di un *PROJECT MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (PMIS)*, integrato nel Portale della Fornitura. Basato sulla *suite* Microsoft, il *PMIS* consente di: (i) gestire a 360° programmi, progetti e servizi attraverso *Microsoft Project Online®*; (ii) condividere documentazione e collaborare mediante *Microsoft Sharepoint®*; (iii) realizzare e aggiornare automaticamente il *front-end* e i cruscotti di monitoraggio utilizzando *Microsoft Power BI®*. Il RTI valuterà anche l'eventuale utilizzo associato dello strumento *QLIK®*.

Tali strumenti rappresentano la frontiera dell'innovazione tecnologica, in quanto coniugano le tradizionali tecniche di pianificazione e gestione dei progetti con la possibilità di effettuare **analisi predittive** volte ad anticipare potenziali fenomeni critici (es. ritardi nelle attività, extra *budget*, ecc.), consentendone una tempestiva mitigazione. Inoltre, abilitano nativamente l'accesso a dati e informazioni attraverso *device* mobili (*smartphone*, *tablet*, ...), semplificandone la fruizione da parte degli utenti.



### 3.1.4 Deliverable di Fornitura

A *miglioramento* di quanto disciplinato al punto 4.1 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione **DELIVERABLE DI FORNITURA (S1.1; S1.2)**, già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 3.1.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per i servizi di "Pianificazione (S1.1)":

- **Report di indirizzo strategico in ambito Data Management**
- **Modello di prioritizzazione**
- **Documento di Masterplan** (e relativi allegati)
- **Piano di controllo e revisione**
- **Piano di comunicazione e reporting**

## 3.2 Gestione Progetti (S1.2)

**AFFIANCHIAMO L'AMMINISTRAZIONE NELLA GESTIONE CONTINUATIVA DEI PROGETTI PER GARANTIRE IL PIENO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.** Nell'ambito dei servizi di Project Management, il RTI è chiamato a fornire un **supporto continuativo nella gestione dei progetti in carico all'Amministrazione** che gli verranno di volta in volta affidati. Per tale supporto, il RTI intende affidarsi ai comprovati standard metodologici internazionali, quali PMI® e Prince2®. La natura innovativa che ci si può aspettare dal contesto di riferimento, piuttosto che le peculiarità dei progetti avviati e/o le aspettative degli *stakeholder*, farà propendere verso l'applicazione di tecniche gestionali tradizionali o "agili" o "ibride", a seconda dei casi. Altro elemento determinante sarà la capacità del RTI di "ritagliare" l'applicazione dei diversi *framework* metodologici sul livello di complessità del progetto (c.d. *tailoring*). Ad ogni modo, l'orientamento del RTI sarà comunque quello di coinvolgere l'Amministrazione nelle scelte e nella loro applicazione, anche al fine di favorire il pieno e graduale trasferimento del *know-how*.

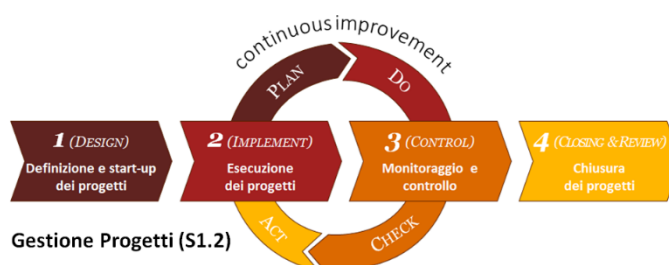
**"Il progetto è il miglior modo, forse l'unico, di generare un cambiamento."**  
– Russel D. Archibald.

Nel presente paragrafo § 3.2 si descrive la soluzione proposta dal RTI per il servizio di "Gestione Progetti (S1.2)", declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia (§ 3.1.1), risorse e competenze tematiche (§ 3.1.2), strumenti e soluzioni tecnologiche (§ 3.1.3), *deliverable* di Fornitura (§ 3.1.4).

Il *framework* metodologico di seguito presentato si inserisce e si innesta in quello più generale di **E-PMO**, proposto dal RTI quale **soluzione integrata per l'erogazione dei servizi di "Project Management (S1)" nella loro accezione più ampia** ("Pianificazione (S1.1)" + "Gestione Progetti (S1.2)"), illustrato nella figura riepilogativa alla fine del presente paragrafo § P3.

### 3.2.1 Approccio progettuale e metodologia

**UN FRAMEWORK STABILE E CONDIVISO DI GESTIONE DEI PROGETTI AUMENTA LA PERCENTUALE DI SUCCESSO NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.** Per l'erogazione del servizio di Gestione Progetti, nell'ambito dei servizi di Project Management, il RTI propone un approccio metodologico (*incrementale e iterativo*) articolato in **4 fasi**, sempre assimilabili al *Ciclo di Deming* o *PDCA* (*PLAN, DO, CHECK, ACT*), in una logica di "miglioramento continuo".



- 1 Definizione e start-up dei progetti (DESIGN).** In via preparatoria allo *start-up* del progetto, questo viene "qualificato" in termini: *strategici* (ambito, perimetro, obiettivi, ...), *operativi* (attività, ruoli, responsabilità, ...), *temporali* (durata/*elapsed*, scadenze/*deadline*, *milestone*, ...) ed *economici* (es. *effort*, costi, ...).
- 2 Esecuzione dei progetti (IMPLEMENT).** Il RTI supporta l'Amministrazione nelle attività di *governance* del progetto e nella gestione operativa dei *task* progettuali pianificati.
- 3 Monitoraggio e controllo (CONTROL).** Vengono espletate le attività di monitoraggio e controllo su una serie di "dimensioni" progettuali (es. ambito, tempi, costi, rischi, ecc.), al fine di verificarne eventuali scostamenti significativi dalle *baseline* definite in sede di avvio.
- 4 Chiusura dei progetti (CLOSING & REVIEW).** Si procede con i vari adempimenti formali per dar seguito alla chiusura del progetto, misurandone anche i benefici ottenuti, la qualità percepita dagli *stakeholder* e le *lesson learned*.

Di seguito si declinano le 4 fasi dell'approccio proposto, in termini di attività e modalità operative.

#### DESIGN 1

**DEFINIRE DI CONCERTO CON L'AMMINISTRAZIONE GLI ELEMENTI STANDARD DA ESPlicitARE E MONITORARE PER CIASCUN PROGETTO, AL FINE DI "PIANIFICARNE IL SUCCESSO".**

Ad integrazione dell'attività di selezione delle iniziative progettuali (descritta nel paragrafo § 3.1.1 al punto precedente § 3.1 "Pianificazione"), a questo stadio si dettagliano motivazioni, bisogni (*needs*) e requisiti alla base della pianificazione della fase realizzativa. Attività preliminari "chiave" di questa prima fase sono: (i) la *mappatura degli stakeholder*, (ii) la *definizione dell'ambito e del perimetro di progetto* e (iii) la sua *pianificazione temporale*. Approvato il Piano Operativo e sottoscritto il Contratto Esecutivo, sarà cura del Fornitore del Lotto 1 predisporre il "Piano di Qualità specifico del Contratto Esecutivo" e il "Piano di subentro di inizio Fornitura" (quest'ultimo nel caso di un progetto già in corso di esecuzione). Contestualmente, il RTI supporta l'Amministrazione nel completamento del *set* informativo, a titolo esemplificativo: (iv) gli *obiettivi di progetto* (misurabili) e i relativi *fattori critici di successo* (*Key Factor Success*); (v) i potenziali *rischi di progetto*; (vi) le *milestone di progetto* e (vii) le *risorse finanziarie pre-approvate*.

#### UNA CORRETTA IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER DI PROGETTO EVITA LO "SCOPE CREEP" (ALLONTANAMENTO DAI REALI OBIETTIVI).

La prima attività di mappatura degli *stakeholder* viene formalizzata nel *deliverable* **Stakeholder Map**, funzionale ad identificare gli interlocutori da considerare prioritariamente in sede di *stakeholder engagement*. Nel documento, questi sono classificati (e valutati) in base alla loro relazione con il progetto, alla loro capacità di influenzarne il risultato, al loro livello/potenziale di supporto e ad altri elementi/attributi che il RTI concorderà con l'Amministrazione.

I documenti raccolti/prodotti e le analisi condotte a questo stadio consentono di "arricchire" la **Documentazione di baseline del progetto**, *deliverable* che rappresenta il riferimento informativo e

documentale dell'intero progetto per le successive fasi di esecuzione e monitoraggio. Tale *output* si può infatti considerare come un "*meta-documento*", contenente in appendice (con il livello di dettaglio necessario) i seguenti allegati:

- **Documento dei macro-requisiti progettuali:** "circoscrive" l'*ambito* e il *perimetro* del progetto, con l'elenco dei requisiti progettuali (di fatto, altro non è che la "versione aggiornata" dello stesso *deliverable* emesso durante il processo di Demand Management – cfr. § 6.1 e § 6.1.4).
- **Work Breakdown Structure (WBS):** scomposizione strutturata e gerarchica (ad "albero") del progetto in sotto-obiettivi, fasi e attività elementari (*task*), definite ad un livello di granularità sempre maggiore. Orientata ai *deliverable* "tangibili" da rilasciare, fornisce un riferimento logico per le attività di gestione a supporto della fase di implementazione.
- **Matrice Ruoli/Responsabilità (RACI):** pone in relazione le risorse con le attività delle quali sono responsabili (specificando anche il tipo di relazione).
- **Pianificazione dei tempi (scheduling):** fornisce una correlazione logico-temporale delle attività di progetto attraverso appositi diagrammi (PERT e/o GANTT), sostanziando, tra l'altro, la strategia di implementazione decisa.
- **Pianificazione delle risorse:** piano di inserimento delle risorse necessarie per lo svolgimento del progetto (con annessa indicazione dell'impegno/*effort*, delle competenze e del livello di *seniority* posseduti vs richiesti).
- **Stima e pianificazione dei costi:** formalizza le stime dei costi di progetto e la relativa distribuzione temporale nel corso dello svolgimento dello stesso.
- **Registro dei Rischi:** formalizza le risultanze emerse dall'analisi dei potenziali rischi di progetto (*Risk Analysis*).
- **Piano di Comunicazione:** documento strategico finalizzato alla condivisione e alla partecipazione con gli *stakeholder* (e con tutti gli attori coinvolti a vario titolo sul progetto) degli obiettivi, dei risultati attesi e delle *milestone* di progetto.
- **Piano di Qualità:** "trasposizione documentale" del sistema di qualità del progetto, volto a garantire il raggiungimento delle *performance* e la "copertura" di tutti i requisiti previsti (con annessa declinazione degli indicatori di qualità ed assegnazione delle relative responsabilità).

#### LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI ESECUZIONE DEI PROGETTI DEVE BASARSI SULLE BASELINE DEFINITE, MA CON UN APPROCCIO ADATTIVO AI CAMBIAMENTI. IMPLEMENT 2

In questa fase, tenuto conto delle *baseline* di progetto definite in quella subito precedente, si fornisce il necessario supporto all'Amministrazione nella gestione operativa delle attività pianificate. Ragionevolmente, diversi "cicli di vita" presuppongono approcci di esecuzione diversi che il RTI supporterà ed erogherà in maniera continuativa, sia metodologicamente che operativamente.



Mentre i Fornitori del Lotto 1 implementano quanto definito e pianificato, il RTI assiste l'Amministrazione nelle attività di *governance* del progetto, quali ad esempio: (i) supporto operativo e metodologico "on-the-job"; (ii) supporto nella verifica e monitoraggio delle *milestone* di progetto, anticipandone le criticità e/o i potenziali rischi sulla raggiungibilità degli obiettivi e suggerendo, altresì, le opportune azioni correttive, piuttosto che le strategie di prevenzione; (iii) supporto nella verifica e validazione dei *deliverable* e della documentazione di progetto prodotta, in relazione al rispetto degli standard di qualità adottati dall'Amministrazione, nonché nella valutazione delle *performance* dei relativi servizi associati; (iv) supporto nell'interlocuzione e nella comunicazione con il Fornitore del Lotto 1, al fine di garantire una gestione integrata del processo ed una visione unitaria da parte dell'Amministrazione; (v) supporto nell'organizzazione e conduzione degli incontri di allineamento periodici, con annessa elaborazione e gestione della relativa reportistica e documentazione "a corredo"; (vi) supporto nella gestione delle interrelazioni con le strutture organizzative (interne ed esterne) all'Amministrazione, e con tutte le risorse a vario titolo coinvolte sul progetto; (vii) supporto nell'organizzazione, conduzione e gestione degli *audit* di qualità del progetto.

I *deliverable* di questa fase sono rappresentati, di fatto, dagli *output* realizzati a seguito dello svolgimento delle suddette attività di supporto (es. piano gestione rischi, verbali per la formalizzazione degli incontri, reportistica, *audit* di qualità, ecc.). Tali *output* sono allegati al *deliverable* **Report delle attività di supporto alla gestione operativa**, documento di rendicontazione emesso con cadenza mensile (aggiornato e consultabile sul Portale della Fornitura).

**CONTROL** **LE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E CONTROLLO ABILITANO L'ATTUAZIONE CONCRETA DEL "MIGLIORAMENTO CONTINUO".** Le attività di monitoraggio e controllo, insieme a quelle di pianificazione ed esecuzione appena descritte, sostanziano un approccio PDCA, in un'ottica di "miglioramento continuo". Infatti, tramite il monitoraggio degli avanzamenti raccolti nella fase precedente, in questa sede è possibile mettere in atto le azioni correttive e le eventuali ri-pianificazioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi progettuali.

In termini strettamente più operativi, il supporto del RTI in questa fase si sostanzia nelle attività di monitoraggio e controllo dei seguenti elementi: (i) *ambito di progetto* ed eventuali modifiche allo stesso (ovvero verifica dello "scope creep"); (ii) *scheduling del progetto*; (iii) *adeguatezza delle risorse assegnate*; (iv) *costi* (facendo riferimento alla *baseline* definita inizialmente); (v) *rischi*; (vi) *qualità del progetto* (in linea con il Piano di Qualità definito). Tali attività saranno svolte in modalità continuativa ("on-going") durante lo svolgimento del progetto, così da garantirne il corretto e tempestivo re-indirizzamento in caso di scostamenti o deviazioni significative dagli obiettivi prefissati.

Le risultanze di questa fase vengono registrate (ovvero classificate secondo gli elementi di cui sopra oggetto di monitoraggio, descritte accuratamente e datate/"marcate" temporalmente), quindi, consolidate e formalizzate nel *deliverable* **Rapporto di monitoraggio e controllo**. A questo si aggiunge, "a corollario", il

**Documento di ripianificazione dei piani di progetto** (in caso di eventuali scostamenti o deviazioni dalle *baseline* di partenza).

**LA CHIUSURA FORMALE DEI PROGETTI CONSENTE CLOSING & REVIEW DI VERIFICARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E L'AVVENUTO TRASFERIMENTO DI KNOW-HOW.** Con la chiusura del progetto vengono finalizzate tutte le attività svolte, archiviati i *deliverable* emessi e tutta la documentazione prodotta, verificato il corretto completamento del lavoro pianificato e rilasciate le risorse impegnate.

Dal punto di vista operativo, il supporto del RTI in questa fase si traduce nelle seguenti attività: (i) confermare la consegna e l'accettazione formale dei *deliverable* prodotti; (ii) *riallocare le risorse di progetto* (eventuali strumenti, attrezzature informatiche, ecc.); (iii) *completare gli adempimenti contrattuali* applicabili al progetto; (iv) gestire tutti gli aspetti di condivisione della conoscenza e *trasferimento del know-how* (cfr. § P8); (v) *archiviare tutte le informazioni di progetto* per il loro futuro utilizzo da parte dell'Amministrazione; (vi) predisporre il *deliverable* **Report finale di progetto**, *check-list* di "spunta" dell'effettivo e corretto completamento di tutti gli adempimenti di fine progetto.

A queste attività di natura più "amministrativa", propedeutiche alla chiusura formale del progetto, se ne aggiunge una conclusiva di natura più "qualitativa", ma non meno importante, di verifica e valutazione del successo (o fallimento) del progetto nel suo complesso, anche attraverso una **misurazione della soddisfazione degli stakeholder**. Infatti, con l'obiettivo di capitalizzare quanto "appreso" dal progetto appena chiuso (e sempre nell'intento di perseguire il "miglioramento continuo"), è convinzione del RTI che questo "momento progettuale" debba essere formalizzato attraverso l'emissione di due *deliverable*:

- **Survey Stakeholder Satisfaction**: questionario di soddisfazione degli *stakeholder* sulla qualità percepita e i benefici ottenuti dalla realizzazione del progetto.
- **Lesson Learned Summary**: documento che raccoglie le "lezioni apprese", sia positive che negative, dallo svolgimento del progetto.

### 3.2.2 Risorse e competenze tematiche

Per quanto concerne le risorse e le competenze tematiche messe a disposizione dal RTI in quest'ambito, si può far riferimento a quanto già rappresentato nel paragrafo § 3.1.2 al punto precedente § 3.1 "Pianificazione (S1.1)".

### 3.2.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Per quanto concerne gli strumenti e le soluzioni tecnologiche messe a disposizione dal RTI in quest'ambito, si può far riferimento a quanto già rappresentato nel paragrafo § 3.1.3 al punto precedente § 3.1 "Pianificazione (S1.1)", relativamente all'utilizzo del sistema *PROJECT MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (PMIS)* della *suite* Microsoft, fruibile dal Portale della Fornitura.





### 3.2.4 Deliverable di Fornitura

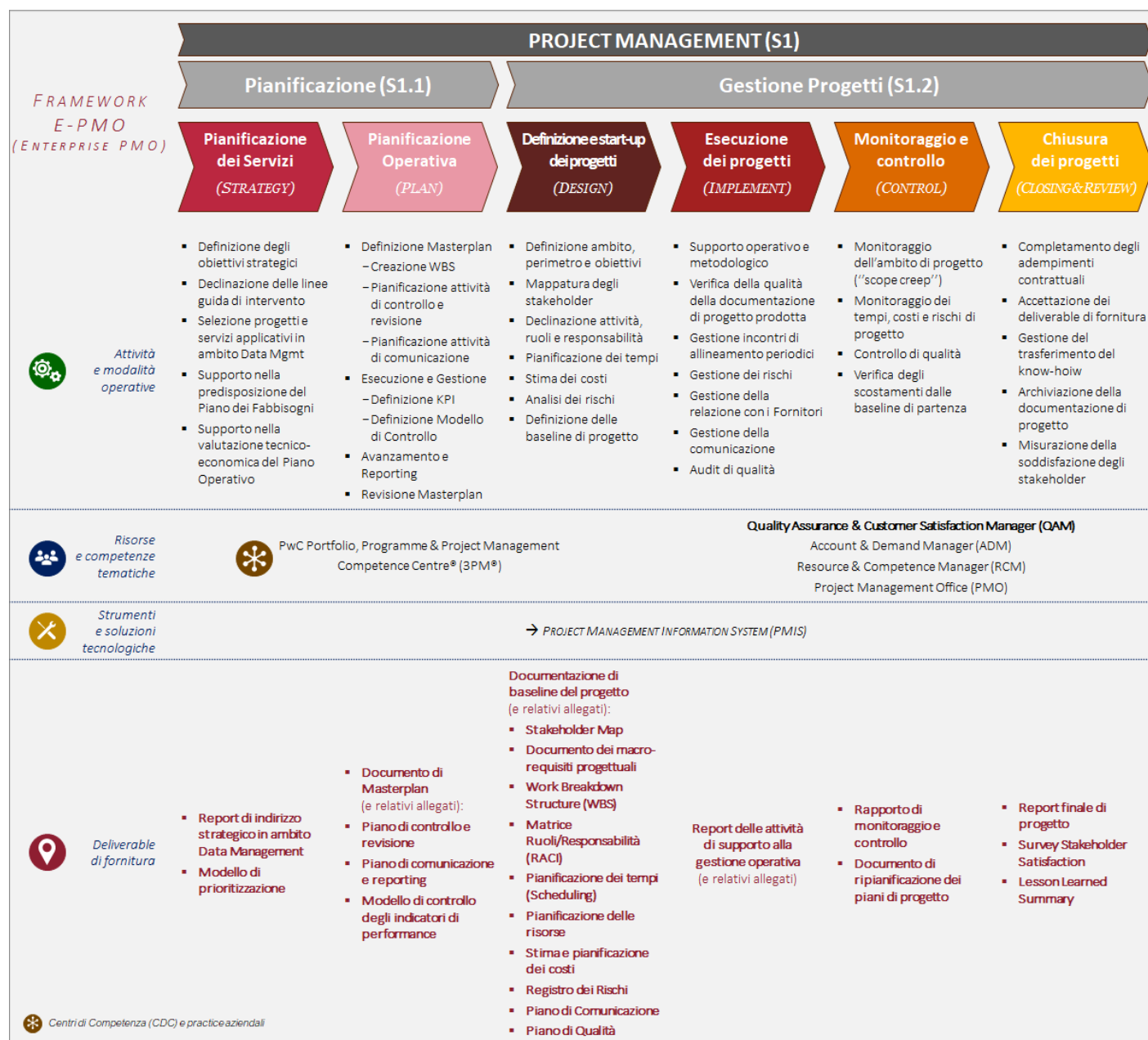
A **miglioramento** di quanto disciplinato al punto 4.1 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S1.1; S1.2), già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 3.2.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per i servizi di "Gestione Progetti (S1.2)":

- **Documentazione di baseline del progetto** (e relativi allegati):
  - **Stakeholder Map**
  - **Documento dei macro-requisiti progettuali**
  - **Work Breakdown Structure (WBS)**
  - **Matrice Ruoli/Responsabilità (RACI)**

### Pianificazione dei tempi (scheduling)

- **Pianificazione delle risorse**
- **Stima e pianificazione dei costi**
- **Registro dei Rischi**
- **Piano di Comunicazione**
- **Piano di Qualità**
- **Report delle attività di supporto alla gestione operativa** (e relativi allegati)
- **Rapporto di monitoraggio e controllo**
- **Documento di ripianificazione dei piani di progetto**
- **Report finale di progetto**
- **Survey Stakeholder Satisfaction**
- **Lesson Learned Summary**

La figura seguente illustra il **Framework PMO** proposto dal RTI quale **soluzione progettuale integrata** e *deliverable* di Fornitura per i servizi di "Project Management (S1)".





## Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Supporto al Monitoraggio (S2)"

**VERIFICARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI E LA COERENZA RISPETTO AL PIANO DI LAVORO.** Le attività di **Supporto al Monitoraggio** hanno l'obiettivo di sostenere l'Amministrazione nell'attuazione della propria politica di governo e controllo dei servizi IT. A tal proposito, il RTI fornirà un supporto nell'esecuzione dei seguenti servizi:

- 1** "Monitoraggio Servizio (S2.1)", per rilevare e analizzare i dati afferenti ai livelli di servizio contrattualmente previsti per l'esecuzione delle attività degli altri Fornitori e quelli nell'ambito del presente contratto, anche attraverso l'utilizzo di sistemi automatici.
- 2** "Supporto Gestione Operativa (S2.2)", inteso quale affiancamento all'Amministrazione nella gestione quotidiana delle attività di monitoraggio dei servizi applicativi erogati.
- 3** "Analisi Comparativa (S2.3)", attività di supporto per la valutazione delle possibili soluzioni applicative, disponibili sul mercato, che la stessa Amministrazione potrebbe adottare.
- 4** "Piano dei Fabbisogni / Piano Operativo (S2.4)", per il quale, ove richiesto, il RTI potrà assistere l'Amministrazione nella predisposizione della documentazione necessaria.

La proposta che segue è strutturata specularmente al punto 4.2 del Capitolato Tecnico Speciale, ovvero è articolata in quattro sottoparagrafi riferiti ai rispettivi servizi richiesti: "Monitoraggio Servizio (S2.1)" (§ 4.1), "Supporto Gestione Operativa (S2.2)" (§ 4.2), "Analisi Comparativa (S2.3)" (§ 4.3) e "Piano dei Fabbisogni / Piano Operativo (S2.4)" (§ 4.4). Per ciascun paragrafo/servizio si descrive la soluzione proposta dal RTI, declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia, risorse e competenze tematiche, strumenti e soluzioni tecnologiche, *deliverable* di Fornitura.

### 4.1 Monitoraggio Servizio (S2.1)

Le attività di monitoraggio mirano a supportare l'Amministrazione nella rilevazione, analisi e verifica dei livelli di servizio (SLA) contrattualmente previsti per l'esecuzione delle attività svolte dagli altri Fornitori, attraverso l'ausilio di sistemi automatici. A tal proposito, di concerto con l'Amministrazione, il RTI definirà e renderà operativo un sistema di misurazione, verifica e monitoraggio di tutti gli Indicatori di Qualità della Fornitura del Lotto 1, implementando le necessarie integrazioni.

#### 4.1.1 Approccio progettuale e metodologia

**UN AUDIT PRELIMINARE PER RILEVARE LA BASELINE DI MONITORAGGIO DI CIASCUN INDICATORE.** In fase di *set-up* di ciascun intervento di monitoraggio, per prima cosa si avvia un **audit preliminare** in merito a: (i) *completezza della documentazione consegnata* dai Fornitori (es. Piano della Qualità, documentazione del *software* sviluppato, ...) e (ii) *adeguatezza dei processi di progettazione ed erogazione dei servizi*.

Tale attività è strutturata mediante l'ausilio dello strumento *DOCREQCL* (*DOCUMENTATION REQUIREMENTS CHECKLIST*), *checklist* di verifica del possesso dei requisiti "minimali" della documentazione elaborata dai Fornitori per ciascun prodotto rilasciato (quali ad es. completezza, accuratezza, comprensibilità, consistenza, ...).

L'*audit* preliminare è condotto osservando gli standard metodologici internazionali (ISO 19011, COBIT, PRINCE2®, ITIL, ...), consentendo di identificare e anticipare le potenziali criticità e di stabilire, per ciascun indicatore, la relativa **baseline di monitoraggio**.

**SOLUZIONI INTEGRATE DI ARTIFICIAL INTELLIGENCE PER PERSEGUIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PARAMETRI.** Completato l'*audit* preliminare, si avrà chiaro il quadro generale d'insieme per poter disegnare e progettare correttamente il **Sistema di misurazione, verifica e monitoraggio degli Indicatori di Qualità** della Fornitura del Lotto 1, partendo dagli indicatori già previsti dal Capitolato Tecnico Speciale e, di concerto con l'Amministrazione, proponendone eventualmente altri laddove necessari.

Si procede quindi con la "messa a punto" del *CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI QUALITÀ*, strumento utilizzato per la "configurazione" di ciascun indicatore, in termini di: (i) *elemento del servizio oggetto di monitoraggio*; (ii) *formula di calcolo*; (iii) *unità di misura*; (iv) *tipologia dei dati da rilevare*; (v) *fonte dati e sistemi informativi coinvolti*; (vi) *modalità di acquisizione delle informazioni*; (vii) *frequenza di misurazione*; (viii) *regole di campionamento*; (ix) *valori min/max*; (x) *possibili azioni contrattuali e/o correttive*.

La "trasposizione informatica" del *CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI QUALITÀ* è una *DASHBOARD DI MONITORAGGIO*, fruibile dall'Amministrazione tramite il Portale della Fornitura e opportunamente profilato per ruolo e responsabilità dell'utente.

Effettuata la misurazione iniziale degli Indicatori, questi saranno monitorati e verificati in modo continuativo e periodico grazie ad uno **scheduling "customizzato" delle procedure automatizzate di elaborazione** (c.d. *APRs* o *Automated Processing Routines*) "native" del Sistema suddetto, superando così (e migliorando) la frequenza minima mensile (ovvero su esplicita istanza dell'Amministrazione) richiesta al punto 4.2.1 del Capitolato Tecnico Speciale.

Sempre in una logica di monitoraggio costante e **miglioramento continuo dei parametri**, il Sistema prevede *SOLUZIONI E TOOL DI ARTIFICIAL INTELLIGENCE*, realizzate "ad-hoc" dal Centro di Competenza PwC Artificial Intelligence (cfr. § P1), che consentono la creazione di **modelli avanzati di analisi dei trend storici** (e annesse analisi comparative) su ogni servizio e sul singolo indicatore, al fine di "intercettare" eventuali anomalie che possano pregiudicare la qualità dei servizi erogati.

Qualora il Fornitore del Lotto 1 non concordasse con le risultanze presentate, sarà cura del RTI organizzare un **incontro di riesame** tra Amministrazione e Fornitore, volto a verificare la correttezza dei risultati e a condividere le possibili leve di miglioramento.

Le risultanze del monitoraggio degli Indicatori di Qualità sono formalizzate nei seguenti due *deliverable* (entrambi emessi con cadenza mensile o con diversa periodicità concordata con l'Amministrazione ovvero su esplicita richiesta della stessa):

- **Documento di sintesi Indicatori:** riepiloga e consolida le attività di monitoraggio mensile degli Indicatori di Qualità, sia in relazione ai valori soglia predeterminati sia in termini di scostamento rispetto alla precedente rilevazione.
- **Registro delle criticità:** censisce per ciascun servizio e indicatore le eventuali non conformità riscontrate nel corso delle rilevazioni, consentendo di monitorare il possibile ripetersi di anomalie e/o criticità che potrebbero dar seguito all'applicazione delle azioni contrattuali previste.

**ANALISI DI DETTAGLIO DELLE CRITICITÀ PER UN MONITORAGGIO ANCORA PIÙ PROATTIVO E PROPOSITIVO.** Per ogni criticità riscontrata durante il monitoraggio si conduce una **analisi di dettaglio**, con annessa formulazione di proposte di possibili soluzioni, declinate in termini di: (i) *azioni correttive necessarie*; (ii) *owner e altri attori coinvolti*; (iii) *tempistiche di risoluzione*; (iv) *valutazione economica di massima dei costi*; (v) *stima dei rischi*; (vi) *potenziali benefici*.

Quanto sopra è formalizzato nel **Documento di Analisi delle Criticità**, *deliverable* elaborato contestualmente al Registro delle criticità e del quale può considerarsi un "drill-down" di approfondimento, con annessa *value proposition* risolutiva secondo gli *item* sopra elencati.

**UNA SOLUZIONE INTEGRATA INTER-LOTTO.** Il Sistema di misurazione, verifica e monitoraggio degli Indicatori di Qualità sarà fruibile tramite il Portale della Fornitura e sarà integrabile anche con l'analogo Portale del Lotto 1, al fine di consentire il recupero e/o lo scambio di informazioni tramite flussi dati automatizzati.



#### 4.1.2 Risorse e competenze tematiche

**LE RISORSE SCHIERATE DAL RTI SONO PLURICERTIFICATE SUGLI AMBITI DI INTERVENTO OGGETTO DI FORNITURA.** Nell'ultimo decennio il RTI ha supportato le principali Pubbliche Amministrazioni nelle attività di governo e monitoraggio di importanti e complessi progetti di trasformazione digitale. In tale contesto, al fine di strutturare al meglio e "certificare" le attività erogate, si è reso imprescindibile inserire **le nostre risorse all'interno di un percorso professionale altamente formativo e specialistico**, consentendo loro di sviluppare un solido *background* in materia di *governance* e monitoraggio della qualità dei progetti IT basato sui principali *framework* metodologici riconosciuti a livello internazionale.



A tal riguardo, il **63%** delle risorse *professional* di PwC è in possesso di **almeno una certificazione** inerente agli specifici *task* progettuali oggetto di tale ambito di intervento, quali a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo: ① COBIT per la *governance* complessiva dell'IT; ② PMI® e PRINCE2® per la gestione dei progetti; ③ ISO 20000, ITIL e CMMI-for services per il governo dei servizi ICT; ④ CMMI, ISO 15504, ISO 12207 e ISO 90003 per la valutazione della capacità e maturità dei processi e sviluppo e gestione dei sistemi informativi.

**L'ESPERIENZA DEL PROJECT MANAGEMENT OFFICE PER UN MONITORAGGIO PUNTUALE E STRUTTURATO.** I team di lavoro impegnati nell'erogazione dei servizi di monitoraggio, seppur sotto il coordinamento del Responsabile Tecnico (RT), rispondono funzionalmente al **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, figura di riferimento in questo ambito per gli aspetti di *compliance* agli standard di qualità e ai livelli di servizio previsti. Collabora in stretta sinergia con l'**Account & Demand Manager (ADM)**, per quanto concerne l'interlocazione con il Fornitore del Lotto 1, e con il **Project Management Office (PMO)**, per quanto attiene l'adozione del *TOOLKIT* di metodiche operative, modelli analitici, *template* documentali, standard progettuali e strumenti automatizzati a supporto delle attività.

#### 4.1.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Di seguito si riepilogano i principali strumenti a supporto del servizio, già descritti nel dettaglio durante l'esposizione del § 4.1.1:

- *DocREQCL (DOCUMENTATION REQUIREMENTS CHECKLIST)*
- *CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI QUALITÀ*
- *DASHBOARD DI MONITORAGGIO*
- *SOLUZIONI E TOOL DI ARTIFICIAL INTELLIGENCE*
- *PMO TOOLKIT*

#### 4.1.4 Deliverable di Fornitura

A *miglioramento* di quanto disciplinato al punto 4.2 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S2.1; S2.2; S2.3; S2.4), già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 4.1.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per il servizio di "Monitoraggio Servizio (S2.1)":

- **Sistema per il monitoraggio degli Indicatori di Qualità**
- **Documento di sintesi Indicatori**
- **Registro delle criticità**
- **Documento di analisi delle criticità e proposta delle possibili soluzioni**



## 4.2 Supporto Gestione Operativa (S2.2)

Le attività di monitoraggio interessano, oltre alla misurazione del livello di qualità dei servizi applicativi erogati, anche l'affiancamento operativo all'Amministrazione nell'interlocazione con il Fornitore del Lotto 1 (a seguito di eventi di Fornitura specifici o non).



### 4.2.1 Approccio progettuale e metodologia

**UN APPROCCIO AGILE CHE SI ADATTA VELOCEMENTE ALLA VARIABILITÀ ED ETEROGENEITÀ DEL CONTESTO.** Per quanto concerne questa tipologia di supporto, il RTI intende adottare un approccio ispirato ai principi della metodologia AGILE®, una scelta progettuale "ragionata" e suffragata in considerazione dei seguenti elementi:

- ambito e perimetro di intervento da definire (sulla base dello specifico o imprevedibile evento di Fornitura "scatenante" piuttosto che del contesto di riferimento mutevole);
- tipologia di attività richieste molto diversificate (dall'elaborazione di analisi, report e soluzioni tecniche, all'integrazione e ottimizzazione dei processi in essere, fino all'aggiornamento di repository documentali);
- modalità e tempistiche di attivazione differenziate (continuativa "on-going" piuttosto che "a chiamata" su esplicita richiesta dell'Amministrazione);
- interlocutori "eterogenei" (referenti operativi, direttivi o direzionali dell'Amministrazione e/o del Fornitore del Lotto 1, con competenze di natura amministrativa piuttosto che organizzativa oppure IT specialistica o altro);
- eventuali altri elementi non classificabili tra quelli di cui sopra, in ragione appunto della "ampiezza" del servizio che deve rispondere a qualsivoglia esigenza/richiesta di supporto da parte dell'Amministrazione nella gestione quotidiana delle proprie attività operative.

In virtù di quanto sopra premesso, si adatterà un approccio progettuale che predilige brevi ma frequenti interazioni/momenti di condivisione con i referenti dell'Amministrazione e/o del Fornitore, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia ed essere costantemente allineati con la "quotidianità operativa" degli stessi.



### 4.2.2 Risorse e competenze tematiche

Ad integrazione di quanto già riportato nel § 4.1.2, oltre alla responsabilità del **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)** con il supporto dell'**Account & Demand Manager (ADM)** e del **Project Management Office (PMO)**, in questa sede trova "maggiore spazio" il **Resource & Competence Manager (RCM)**.

**"SOLUZIONI DI STAFFING" MULTISKILL, IMMEDIATE E FLESSIBILI.** Parimenti o ancor più che negli altri "cantieri" progettuali della Fornitura, in questo ambito il **Resource & Competence Manager**

(RCM) dovrà rispondere alle richieste di supporto operativo dell'Amministrazione con opportune "soluzioni di staffing", caratterizzate da: (i) *competenze eterogenee e multidisciplinari*; (ii) *tempistiche celeri di recruitment e attivazione*; (iii) *composizione e dimensionamento flessibili e rapidamente riadattabili*; mantenendo inoltre un "canale sempre attivo" con i **Centri di Competenza (CDC)**, per un loro "innesco" tempestivo e/o estemporaneo laddove fossero necessarie competenze altamente specialistiche (ad es. per la produzione di analisi, report o soluzioni tecniche su ambiti specifici e/o critici per l'Amministrazione).

### 4.2.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Per quanto concerne gli strumenti e le soluzioni tecnologiche messe a disposizione dal RTI in quest'ambito, si può far riferimento a quanto già rappresentato nel paragrafo § 4.1.3 al punto precedente § 4.1 "Monitoraggio Servizi (S2.1)", relativamente all'utilizzo del *PMO TOOLKIT* del Project Management Office (PMO), disponibile anche sul Portale della Fornitura.

### 4.2.4 Deliverable di Fornitura

I deliverable di Fornitura per questo ambito sono rappresentati, di fatto, dagli output realizzati a seguito dello svolgimento dei task progettuali concordati con l'Amministrazione (es. analisi, report o soluzioni tecniche su ambiti specifici, verbali per la formalizzazione di riunioni, scelte operative, ecc.). Tali output sono allegati al deliverable **Report delle attività di supporto alla gestione operativa**, documento di rendicontazione emesso con cadenza mensile (aggiornato e consultabile sul Portale della Fornitura).

## 4.3 Analisi Comparativa (S2.3)

In coerenza con quanto prescritto dall'art. 68 del CAD su acquisizione e riuso di software tra PA, il RTI supporta l'Amministrazione nel processo decisionale di *software selection*; in particolare, nella valutazione tecnica ed economica delle diverse soluzioni disponibili sul mercato, al fine di identificare quella più compatibile con le esigenze funzionali dell'Amministrazione e nel rispetto dei principi base di economicità e di efficienza, tutela degli investimenti, riuso e neutralità tecnologica.

### 4.3.1 Approccio progettuale e metodologia

**LE CLASSI DI SOFTWARE IDENTIFICATE DA AGID.** Sulla base delle linee guida fornite dall'Amministrazione e dei principali studi di settore, l'attività di analisi comparativa prende avvio con l'inquadramento del contesto tecnologico di riferimento e la scelta della "classe" di software più adeguata tra quelle identificate da AgID: (a) *software sviluppato per conto della Pubblica Amministrazione*; (b) *riutilizzo di software o parti di esso sviluppati per conto della pubblica amministrazione*; (c) *software libero o a codice sorgente aperto*; (d) *software fruibile in modalità cloud computing*; (e) *software di tipo proprietario mediante ricorso a licenza d'uso*; (f) *software combinazione delle precedenti soluzioni*.



**UNO SCOUTING VOLTO AD INDIVIDUARE LA ROSA DEI POSSIBILI SOFTWARE CHE POSSANO SODDISFARE LE ESIGENZE DELL'AMMINISTRAZIONE.** Individuata la "classe"/tipologia di *software*, si avvia un'attività di **scouting** volta a mappare tutte le possibili soluzioni tecnologiche che possano soddisfare le esigenze funzionali dell'Amministrazione, così come emerso durante il ciclo di Demand Management (cfr. § 6.1). A tal riguardo, si potrà attingere, tra le altre, alle seguenti **fonti informative**: (i) *catalogo del riuso di AgID*; (ii) *Magic Quadrant di Gartner*; (iii) *network relazionale del RTI con altre Amministrazioni Pubbliche*.

Concluso lo *scouting* delle possibili soluzioni tecnologiche, viene stilata una rosa dei possibili applicativi da implementare, corredata da un *report* di dettaglio che ne descrive le principali caratteristiche tecniche e funzionali. Dopo un'ulteriore "scrematura", si riduce l'elenco ad una **shortlist dei software da valutare**, in funzione di prestabiliti **criteri di selezione**, quali ad es.: (i) *utilizzo di formati dati e interfacce di tipo aperto*; (ii) *grado di interoperabilità e cooperazione applicativa tra i diversi sistemi informatici dell'Amministrazione*; (iii) *garanzie dei Fornitori in materia di livelli di sicurezza*; (iv) *conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali*; (v) *livelli minimi di servizio assicurati*. Tale attività sarà svolta con l'ausilio dello strumento *SEVAT (SOFTWARE EVALUATION TOOL)*, simulatore che consente di svolgere la valutazione comparativa dei *software* al variare di alcuni parametri.

**VALUTARE LE SOLUZIONI DAL PUNTO DI VISTA DELLA COMPATIBILITÀ TECNICA E DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA.** "Stabilizzata" la *shortlist* delle possibili soluzioni, si procede con la **valutazione della compatibilità tecnica** di queste, partendo dalla configurazione sul Portale della Fornitura del tool *ASFURE (ALGORITHM SCORING FUNCTIONAL REQUIREMENTS)*, algoritmo parametrico per il calcolo del *rating* da assegnare a ciascuna soluzione. Operativamente, il RTI supporta l'Amministrazione e il Fornitore nella valorizzazione di una serie di "attributi" associati a ciascun requisito funzionale (es. grado di rilevanza della funzionalità, grado di "copertura" del *software*, ...), l'algoritmo elabora quindi, per ciascuna soluzione della *shortlist*, uno *score* complessivo, generando una **graduatoria finale**.

Dopo la verifica tecnica, sarà condotta anche una **valutazione economica** attraverso il *TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO)*, metodologia di analisi sviluppata da Gartner per il calcolo dei costi del "ciclo di vita" di un *software* (es. costi per l'acquisto delle componenti *software*, costi per lo sviluppo e la personalizzazione dell'applicativo, ...). Tale misurazione è svolta mediante l'ausilio di uno strumento analogo, fruibile tramite il Portale della Fornitura.

**WORKSHOP FINALI PER PRESENTARE LE SOLUZIONI INDIVIDUATE.** Completate le valutazioni quantitative di natura tecnica ed economica, si procede con la **valutazione qualitativa**, attraverso l'organizzazione di appositi *workshop* (cui parteciperanno i referenti dell'Amministrazione e del Fornitore), volti a presentare i *software* selezionati e a discuterne gli elementi funzionali e applicativi di maggior rilievo (es. scalabilità, affidabilità, interoperabilità, qualità dell'architettura complessiva, potenzialità evolutive del *software*, ...).

Ai *workshop* segue la redazione del **Documento di Analisi Comparativa**, *deliverable* che formalizza le risultanze dell'attività di

valutazione, fornendo all'Amministrazione gli elementi necessari per la scelta della soluzione più adeguata da implementare.

#### 4.3.2 Risorse e competenze tematiche

Sotto la responsabilità del **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, coadiuvato dall'**Account & Demand Manager (ADM)** per gli aspetti inerenti alla verifica della *compliance* dei requisiti funzionali espressi dall'Amministrazione, in questa sede assume un ruolo fondamentale la figura del **Data & Innovation Manager (DIM)**, per quanto attiene alla valutazione tecnica delle soluzioni selezionate.

Il suo compito è anche quello di mettere a disposizione della Fornitura il *know-how* e l'*expertise* del **PwC Centre for Technology and Innovation® (CTI)**: Centro di Ricerca che produce studi e analisi sui principali *trend* tecnologici, valutandone gli impatti sulle organizzazioni pubbliche e private. A livello internazionale, è noto nel settore per le sue pubblicazioni trimestrali "*Technology Forecast*" e per i "*Brief Summary*" sulle nuove tendenze tecnologiche.

Al CTI® si "affianca" il **PwC Tech GoV**, *practice* aziendale specializzata sui servizi IT per la PA. Grazie alle numerose **partnership con i principali IT provider** (Oracle, SAP, Microsoft, Salesforce, Google, ...) e alle **collaborazioni con alcune start-up innovative** (Nextbit, iGenius, ACT Operations Research, ...), gode di un "accesso privilegiato" alle caratteristiche tecniche dei vari prodotti offerti dal mercato: sicuramente un "*plus differenziante*" del RTI nell'attività di valutazione e selezione delle migliori soluzioni tecnologiche in relazione alle esigenze espresse dell'Amministrazione.

*Tra il 2019 e il 2020 PwC ha collaborato con la Commissione Europea nella definizione e implementazione delle strategie digitali. Si evidenziano, a tal proposito, recenti studi condotti per conto della Commissione Europea, sull'analisi di impatto relativa ai requisiti di regolamentazione per la diffusione dell'Intelligenza Artificiale (AI) all'interno degli Stati Membri. Inoltre, è stato fornito un supporto rilevante per un'azione strategica finalizzata al rafforzamento della competitività delle imprese europee, nella definizione di un approccio per l'adozione di tecnologie innovative, quali Cyber-Physical-Systems (CPS), Internet of Things (IoT), Advanced Laser-Based Technologies, robotica industriale e stampa 3D.*

#### 4.3.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Di seguito si riepilogano i principali strumenti a supporto del servizio, già descritti nel dettaglio durante l'esposizione del § 4.3.1:

- *SEVAT (SOFTWARE EVALUATION TOOL)*
- *ASFURE (ALGORITHM SCORING FUNCTIONAL REQUIREMENTS)*
- *TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO)*

#### 4.3.4 Deliverable di Fornitura

In linea con quanto disciplinato al punto 4.2 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S2.1;





S2.2; S2.3; S2.4), di seguito si descrive il *deliverable* di Fornitura presentato durante l'esposizione del § 4.3.1 – **aggiornato continuamente e sempre consultabile sul Portale della Fornitura** – che qualifica l'approccio metodologico proposto dal RTI per il servizio di "Analisi Comparativa (S2.3)".

**Documento di Analisi Comparativa:** Rapporto finale dell'analisi comparativa, redatto secondo le specifiche richieste dell'Amministrazione ed in conformità all'art. 68 del CAD. Sintetizza le risultanze emerse in sede di valutazione tecnica ed economica. Comprende: (i) *la descrizione del contesto di riferimento*; (ii) *la scelta della classe di software più adeguata*; (iii) *la shortlist dei software selezionati*; (iv) *i risultati della verifica quantitativa e qualitativa*; (v) *la valutazione finale delle soluzioni esaminate*.



## 4.4 Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo (S2.4)

Tenuto conto delle esigenze funzionali, organizzative e tecnologiche rappresentate dall'Amministrazione, il RTI fornisce un supporto (i) nell'elaborazione del Piano dei Fabbisogni e (ii) nella valutazione del grado di esaustività e adeguatezza del Piano Operativo presentato dal Fornitore del Lotto 1. Ciò presuppone un'attività preliminare di analisi e discussione delle strategie IT dell'Amministrazione e dei relativi obiettivi, al fine di comprendere le priorità di intervento ed assumere la funzione di indirizzo e guida delle attività.



### 4.4.1 Approccio progettuale e metodologia

**FORMALIZZARE LE ESIGENZE DELL'AMMINISTRAZIONE "IN CONNESSIONE" CON IL PROCESSO DI DEMAND.** L'attività di predisposizione e stesura del **Piano dei Fabbisogni**, realizzata in coerenza con i principi e le linee guida previsti dalla *Carta dei Principi Tecnologici del Procurement*, ha l'obiettivo di **formalizzare le effettive esigenze funzionali e tecnologiche dell'Amministrazione**, ove la maggior parte di queste dovrebbero essere già state discusse e "comprese", in via preliminare, in sede di "gestione della domanda" (cfr. § 6.1).

Nella stesura del Piano dei Fabbisogni si deve garantire la *compliance* con dispositivi e linee guida nazionali e internazionali (*cloud*, *lock-in*, *riuso*, ...) e si devono generare impatti positivi a livello di sistema, alimentando in modo "virtuoso" il mercato delle soluzioni Open Source, degli Open Data e delle *best practice* in materia di Data Management.

Per la raccolta e formalizzazione delle esigenze, si struttura un processo "in linea" con quello di Demand Management (cfr. § 6.1.1), volto a finalizzare il Piano dei Fabbisogni. Quest'ultimo non può prescindere dal considerare i seguenti elementi: (i) l'interazione con le strutture dell'Amministrazione per la definizione delle strategie evolutive dei servizi di Data Management; (ii) la trend di mercato forniti dagli Osservatori del RTI; (iii) le analisi e gli studi elaborati nell'ambito dell'Osservatorio SaaS (cfr. § 6.2), nonché delle principali *best practice* di settore.

**LA VALUTAZIONE DEL PIANO OPERATIVO.** Ricevuto il **Piano Operativo** dal Fornitore del Lotto 1, il RTI supporta l'Amministrazione nella **valutazione tecnico-economica** del documento pervenuto, in termini di: (i) verifica di completezza, adeguatezza e rispondenza rispetto alle esigenze espresse nel Piano dei Fabbisogni; (ii) analisi di coerenza e sostenibilità economica della soluzione proposta; (iii) elaborazione della richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni e/o aggiornamenti (anche del Piano dei Fabbisogni se necessario).

Tale valutazione sarà svolta mediante l'utilizzo di una *CHECKLIST DI VERIFICA* (ampiamente collaudata per le medesime attività sugli altri Accordi Quadro Consip), contenente l'elenco degli *item* di base e dei contenuti essenziali per l'approvazione del Piano.

L'attività si chiude con l'emissione del *deliverable* **Report di valutazione tecnico-economica del Piano Operativo**, nel quale confluiscono le risultanze della valutazione e gli elementi costitutivi per l'approvazione del Piano e la stipula del Contratto Esecutivo.

### 4.4.2 Risorse e competenze tematiche

Sotto la responsabilità del **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, in questa sede assume un ruolo fondamentale la figura dell'**Account & Demand Manager (ADM)**: interlocutore di riferimento nei confronti del Fornitore del Lotto 1, nonché "cerniera" verso il processo di Demand Management, "a chiusura" appunto del ciclo di "gestione della domanda".

A questi si aggiunge il **Data & Innovation Manager (DIM)**, per gli aspetti di verifica tecnica delle soluzioni proposte dal Fornitore, in termini di innovazione tecnologica piuttosto che di *best practice* in materia di Data Management.

Inoltre, con l'obiettivo di assicurare la piena aderenza/rispondenza alle esigenze rappresentate dall'Amministrazione, nell'espletamento delle attività in ambito di predisposizione del Piano dei Fabbisogni e verifica del Piano Operativo saranno coinvolte, direttamente, anche le risorse del **team di lavoro del Demand Management** che ha partecipato alla fase di analisi e qualificazione delle stesse durante il ciclo di "gestione della domanda", così da non perdere la "memoria storica" dell'analisi svolta (cfr. 6.1.4).

### 4.4.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Per questo servizio, oltre allo strumento *CHECKLIST DI VERIFICA* già descritto nel § 4.4.1, in una qualche misura potrebbero considerarsi tali anche alcuni degli *output* del processo di Demand Management (cfr. § 6.1.4), in virtù appunto della correlazione tra i due servizi. Gli stessi *deliverable*, infatti, in questa sede possono vedersi come "strumenti" (documentali) a supporto (e a garanzia) per una formulazione aderente del Piano dei Fabbisogni (si pensi ad es. al *DOCUMENTO DEI MACRO-REQUISITI PROGETTUALI*), piuttosto che per una corretta valutazione tecnico-economica del Piano Operativo (si pensi ad es. alla *LISTA PRIORITIZZATA DELLE INIZIATIVE PROGETTUALI* che per ogni esigenza progettuale allega l'analisi dei tempi e costi stimati).

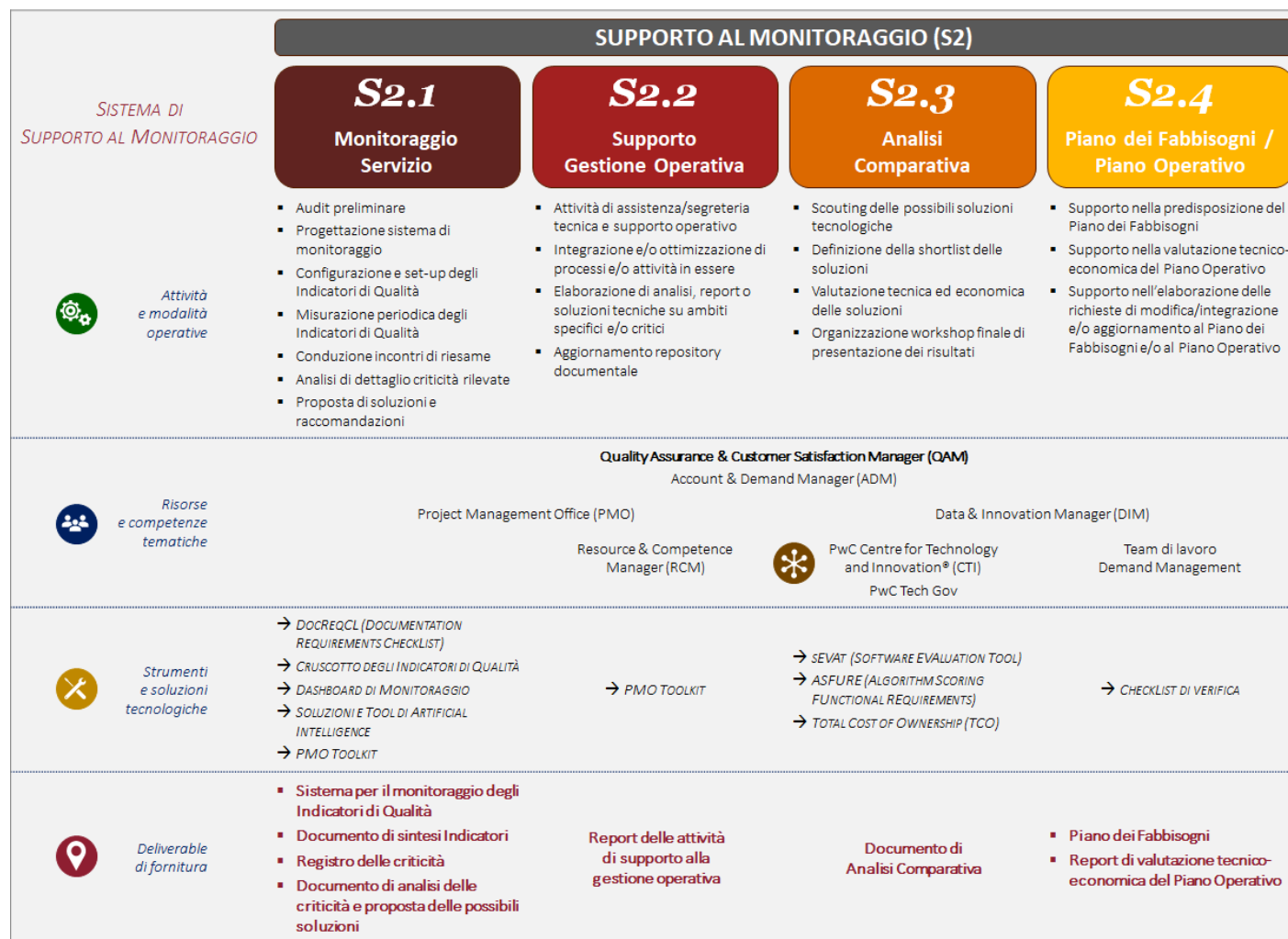




#### 4.4.4 Deliverable di Fornitura

In linea con quanto disciplinato al punto 4.2 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S2.1; S2.2; S2.3; S2.4), di seguito i *deliverable* di Fornitura già descritti nel § 4.4.1: **Piano dei Fabbisogni** e **Report di valutazione tecnico-economica del Piano Operativo** (aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura), che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per il servizio di "Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo (S2.4)".

La figura seguente illustra il *framework* **Sistema di Supporto al Monitoraggio** proposto dal RTI quale **soluzione progettuale integrata** e *deliverable* di Fornitura per i servizi di "Supporto al Monitoraggio (S2)".



## Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Change Management (S3)"

**IL CHANGE MANAGEMENT COME "ACCELERATORE" DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE.** Per raggiungere quella trasformazione digitale della PA che la presente Fornitura intende accelerare, gli interventi di **Change Management** rivestono un'importanza fondamentale. L'avvento delle nuove tecnologie digitali (*Enterprise Information Management, DataOps*, ecc.) obbliga tutte le PA in un impegno costante e comune volto a raccogliere le sfide e le opportunità poste dai paradigmi tecnologici emergenti, oltre che a gestire con efficacia i cambiamenti che ne conseguono. Per questo motivo, le Amministrazioni devono continuamente adeguare i loro processi, i modelli operativi e le soluzioni applicative, nel tentativo di erogare servizi digitali basati su dati più semplici, utili ed efficaci per cittadini e imprese.

**LA NOSTRA ESPERIENZA MATURATA NEI PROGETTI DI TRASFORMAZIONE CI INDUCE A NON SOTTOVALUTARE IL "CAMBIAMENTO INTERNO", METTENDO AL CENTRO LE PERSONE.** L'attivazione dei servizi di Change Management nei progetti che per rilevanza strategica, impatto organizzativo e platea dei destinatari li rendono necessari, è strumentale per dispiegare diffusamente le soluzioni degli interventi realizzativi della Fornitura, poiché mirano al coinvolgimento della componente che nelle organizzazioni concretizza la "transizione al digitale": **le persone**. Sulla base della nostra esperienza maturata in progetti di trasformazione a supporto di Clienti del settore pubblico, la transizione al digitale si focalizza infatti prevalentemente nella rivisitazione delle tradizionali modalità di erogazione dei servizi all'utenza, mentre invece è nostra convinzione che la gestione del **"cambiamento interno"** sia uno dei fattori più sottovalutati dai manager pubblici.

Alla luce dell'elevato tasso di innovatività delle soluzioni e degli applicativi in ambito, il Change Management assume un ruolo ancor più cruciale e strategico per garantire il successo dell'iniziativa, soprattutto in termini di accettazione e adozione delle nuove tecnologie implementate.

**"Più del 70% dei programmi di Change Management non ha successo: ciò è dovuto in gran parte a causa delle forti resistenze del personale e dello scarso *commitment* dei Vertici aziendali". – *Leadership & Management* (2015).**

Di seguito si descrive la soluzione proposta dal RTI, declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia (§ 5.1), risorse e competenze tematiche (§ 5.2), strumenti e soluzioni tecnologiche (§ 5.3), *deliverable* di Fornitura (§ 5.4).



Per i servizi in ambito, PwC dispone del **framework metodologico proprietario TRANSFORM®**: «piattaforma aziendale multi-livello e multi-servizio che al suo interno ha già "embedded" metodologie, metodiche e strumenti per la Gestione del Cambiamento...», «... articolata in strategic-modules del layer "Inspiring Change", core-modules del "Driving Change", scope specific-modules del "Delivering Change", ...», e potremmo continuare per pagine e pagine e pagine...

Fieri del nostro *framework* aziendale, ciò nondimeno preferiamo non concorrere con i nostri *competitor* nella "gara" all'esposizione più contorta e incomprensibile di una metodologia altrettanto complessa e articolata, ... ove saremmo forse tutti perdenti!

Forti invece della nostra ventennale esperienza, "respirando" progetti complessi di cambiamento e trasformazione, presentiamo un **approccio metodologico più "snello"** (seppur sempre completo) in logica **AGILE**, estrapolato comunque dal nostro *framework* TRANSFORM® per quanto concerne *modus operandi*, *best practice* e strumenti.

### 5.1 Approccio progettuale e metodologia

La metodologia proposta dal RTI prevede un ciclo di rilevazione (*incrementale e iterativo*) articolato in **4 fasi**, rispondente ad una logica di "miglioramento continuo", assimilabile al *Ciclo PDCA* (*PLAN, DO, CHECK, ACT*), anche noto come "*Ciclo di Deming*".



- 1 Analisi preliminare (ASSESS).** Si esegue il *set-up* del progetto rispetto agli obiettivi strategici e alla previsione degli impatti e dei rischi del cambiamento, che dovranno essere indirizzati con delle azioni mirate e programmate di Change Management.
- 2 Definizione del Piano (CONSTRUCT).** Si strutturano e declinano nel dettaglio le azioni di *change*, di revisione dei processi, gli interventi di formazione e di comunicazione da intraprendere per i diversi *target* di utenza destinatari del Piano di Change Management.
- 3 Attuazione del Piano (EXECUTE).** Si implementano le azioni di *change* e si controlla l'effettiva applicazione del Piano, insieme alla raccolta e valorizzazione dei *feedback* dei partecipanti.
- 4 Verifica del Piano (IMPROVE).** Si valutano eventuali *follow-up* e/o suggerimenti per l'evoluzione delle soluzioni applicative rilasciate, piuttosto che per consolidare le *lesson learned* del progetto da condividere sul Portale della Fornitura.



L'approccio metodologico appena accennato e descritto più avanti rappresenta una **best practice PwC** utilizzata nelle esperienze progettuali di Digital Transformation per Clienti del settore pubblico. Ad esempio, PwC supporta la **Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze** nella gestione della transizione determinata dal programma **Cloudify NoiPA**, per l'evoluzione della piattaforma per la gestione dei dipendenti pubblici NoiPA nel sistema centralizzato di gestione di tutto il personale della PA (oltre 11.000 Amministrazioni e 3,3 milioni di utenti). Nell'ambito di tale programma, in linea con gli obiettivi di ulteriore estensione dell'utenza servita e di ampliamento del portafoglio di servizi erogati, è stata prevista l'adozione di nuovi paradigmi tecnologici, quali ad esempio **big data/open data, cloud** e della **blockchain**. Inoltre, la piattaforma costituirà **la banca dati della PA**, creando **un punto di accesso a un patrimonio informativo unico**, con informazioni affidabili, tempestive e strutturate, che potrà essere utilizzato a livello strategico da policy maker e da tutti gli stakeholder del sistema. Nell'ambito di tale programma, PwC ha supportato tutte le fasi di **digitalizzazione dei processi**, dalla progettazione dell'intero programma di trasformazione e di 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 esperte di change management. Al fine di mitigare gli impatti del cambiamento al momento dell'attivazione dei nuovi servizi NoiPA (es. portale "Open Data NoiPA"), sono state strutturate e adottate una serie di metodologie, di iniziative e di strumenti di change management, atte a garantire il **co-design** e la **co-creation** dei nuovi servizi, attraverso il coinvolgimento degli utenti/stakeholder, sia nelle fasi di progettazione che di realizzazione dei servizi. In particolare, è stato ideato e realizzato un **portale di comunicazione dedicato al programma** che, attraverso aree di collaboration, consente la **pubblicazione dei prototipi dei servizi** per avere un **feedback dall'utenza**. Sono state elaborate e attivate molteplici iniziative a supporto del cambiamento, qual ad es. newsletter, articoli, roadshow e giornate seminariali; sono stati organizzati oltre 150 workshop interattivi sui nuovi servizi con gli utenti finali; sono state attivate oltre 100 iniziative di formazione (in aula, e-learning, ecc.) e affiancamento agli utenti.

Di seguito si declinano le 4 fasi dell'approccio proposto, in termini di attività e modalità operative, con la cura di evidenziare gli elementi di personalizzazione alle caratteristiche peculiari della presente Fornitura.

**1** **ASSESS** **ESPLICITARE IL "BISOGNO DI CAMBIAMENTO", ANALIZZANDO IMPATTI E RISCHI PER GLI STAKEHOLDER.**  
È opinione del RTI che, vista la portata innovativa dei servizi oggetto di Fornitura, la "gestione del cambiamento" debba permeare ed accompagnare tutto lo sviluppo del progetto sin dalle sue fasi iniziali. Tale convinzione si traduce in una attività concreta di **programmazione di lungo termine** e di **attuazione graduale e continuativa delle azioni di change**. Attività questa, della quale si fa promotore il RTI.

In questa fase, il RTI supporta l'Amministrazione nell'allineamento tra gli obiettivi strategici e i programmi operativi, stilando una mappatura completa e dettagliata di tutti gli attori "coinvolti" dal cambiamento (*Stakeholders Analysis*). Quindi, si individuano e classificano i "fattori di cambiamento", valutandone l'entità e misurando gli impatti delle nuove applicazioni sui modelli operativi esistenti, sui processi e sulle procedure, sulle strutture organizzative e sui sistemi informativi (*Impact Analysis*). L'obiettivo è quello di identificare il **"bisogno di cambiamento"**, così da poter definire e programmare le azioni volte a comunicarlo nella maniera più diffusa ed efficace.

Oltre agli impatti, in questa sede sono valutati e documentati anche i rischi potenziali connessi al progetto di cambiamento (*Risk Analysis*), individuando le metriche con le quali, nel corso dell'intervento, si potrà misurare l'incremento di efficienza e di efficacia delle azioni di *change*.

Le informazioni e i risultati delle analisi svolte in questa fase sono formalizzati nel *deliverable* **Change Management Charter**, documento approvato "in via preliminare" dall'Amministrazione che autorizza, formalmente, l'avvio di una progettualità di Change Management. Sulla base degli assunti e dei fabbisogni espressi dalla stessa, il documento elenca: (i) *scopo e ambito* dell'intervento; (ii) mappatura degli *stakeholder*; (iii) *obiettivi* di breve e lungo periodo; (iv) *budget* e *risorse* a disposizione; (v) risultati delle analisi dei *rischi* e degli *impatti* che il rilascio della soluzione di Data Management avrà sui modelli operativi, sui processi e sui sistemi informativi.

**IL PIANO DI CHANGE MANAGEMENT DECLINA LE AZIONI DI CAMBIAMENTO, I RISULTATI DA CONSEGUIRE E NE DEFINISCE LE METRICHE PER IL CONTROLLO.** **2** **CONSTRUCT**  
Questa fase ha come obiettivo la progettazione e la pianificazione di dettaglio delle azioni di cui si compone l'intervento di Change Management. È infatti necessario definire, di concerto con l'Amministrazione, una strategia e un piano di azione volti ad implementare il cambiamento. La pianificazione delle azioni di *change* da "mettere in campo" per attuare i cambiamenti procedurali e organizzativi collegati alla *release* di una nuova soluzione applicativa, richiede una valutazione preliminare delle stesse, in termini di schedulazione e durata, che sia coerente e "sincrona" con quelle dell'intervento *target* del Lotto 1 di Fornitura.

Sulla base della nostra esperienza su progetti analoghi di trasformazione e gestione del cambiamento, affinché le **azioni di change** siano davvero efficaci, si deve: (i) *definire una strategia* e, in coerenza con essa, un Piano di Change Management "flessibile" rispetto ad eventuali fallimenti, ri-pianificazioni o ripetuti cambiamenti; (ii) *considerare che un progetto di trasformazione digitale è in continua evoluzione*, pertanto necessita di una manutenzione costante e di un aggiornamento



periodico; (*iii*) *prevedere azioni di formazione e informazione* che promuovano il cambiamento, sia all'interno che all'esterno; (*iv*) *definire obiettivi concreti e misurabili*, sia di breve che di lungo periodo, identificando le risorse necessarie e le priorità di realizzazione; (*v*) *adottare strumenti della rational choice (nudging)*, ovvero *assegnare incentivi a comportamenti "virtuosi"* che sostengano e sponsorizzino il cambiamento.

Tutte le azioni del Piano sono orientate ad accrescere (all'interno dell'organizzazione e ove necessario anche all'esterno) il grado di consapevolezza dei cambiamenti generati dalla *release*, dei suoi benefici sui processi, sull'operatività e sui servizi erogati, nonché a definire le modalità per mitigarne gli eventuali rischi o resistenze.

*Deliverable* di questa fase è il **Piano di Change Management** che formalizza la **pianificazione di dettaglio dell'intervento**, in termini di: (*i*) *ambito, perimetro e obiettivi*; (*ii*) *destinatari* delle azioni di *change*; (*iii*) *risultati* da conseguire; (*iv*) *elementi di controllo* per verificarne il conseguimento; (*v*) *azioni* da mettere in campo; (*vi*) *responsabili/owner* delle stesse; (*vii*) *tempistiche di attuazione e milestone*; (*viii*) *tipologia e modalità di erogazione* delle azioni.

Per l'importanza che rivestono, nell'"Indice" del Piano di Change Management hanno "dignità" di documenti distinti (ma sono a questo correlati) altri due *deliverable* allegati: il **Piano di Formazione** e il **Piano di Comunicazione**.

**EXECUTE** **UN APPROCCIO ITERATIVO E INCREMENTALE CHE VALORIZZA IL GIUDIZIO DEGLI UTENTI ATTRAVERSO LA RACCOLTA DEI LORO FEEDBACK.** In questa fase, sono svolte tutte quelle attività preliminari di preparazione e organizzazione per l'*execution* del Piano. L'obiettivo è quello di allineare tutte le risorse impattate dall'intervento tecnologico rispetto alle modalità ottimali con cui indirizzare la transizione, gestendo in modo flessibile le "resistenze" al cambiamento che dovessero manifestarsi e puntando ad **accrescere e massimizzare il livello di coinvolgimento dell'intera organizzazione**.

**IL FOCUS SUI PROCESSI.** In prima istanza, si esegue un *assessment* dei processi in essere, volto a comprenderne la portata degli impatti derivanti dal rilascio delle nuove applicazioni/*release*. A questa attività segue quella di **ri-disegno dei nuovi processi "to-be"**, a nostro avviso imprescindibile per poter definire correttamente ed indirizzare efficacemente gli interventi di *change*.

**"In meno del 45% dei casi i progetti di digitalizzazione della PA portano ad una revisione delle attività che qualificano il processo di erogazione del servizio e, ancora meno, ad un adeguamento dell'organizzazione e delle mansioni del personale. Il digitale è dunque utilizzato, di fatto, per sostituire la carta e non come opportunità per generare innovazione". – Studio condotto dal RTI in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano (2019).**

Le risultanze di queste analisi nel loro complesso ("*as-is*", "*to-be*" e costi vs benefici) convergono nel *deliverable* **Documento di Analisi dei Processi**.

Gli interventi definiti nel Piano di Change Management devono mirare a: ① **creare consenso** per minimizzare le resistenze da parte dell'organizzazione; ② **sviluppare consenso** e *commitment* della Dirigenza. Tutto ciò può ottenersi con una compartecipazione diffusa al processo di cambiamento, con **azioni** quali: (*i*) *coinvolgimento dei referenti dell'organizzazione più "sensibili" alla tecnologia*, così da renderli essi stessi promotori del cambiamento tramite *workshop*, seminari e sessioni dedicate; (*ii*) *presentazione di progetti di digitalizzazione di successo in altre Amministrazioni*, per dimostrare la raggiungibilità dei risultati e i loro benefici; (*iii*) *mantenimento di una comunicazione costante* inerente al progetto, dando notizia del suo andamento, dei risultati ottenuti e di quelli attesi anche mediante l'utilizzo di *newsletter*, *mailing-list*, comunicazione su portali/siti web; (*iv*) *definizione di gruppi di lavoro multidisciplinari*, che includano esperti tecnici, di normativa e funzionari dei settori coinvolti; (*v*) *attivazione di percorsi di co-progettazione del cambiamento*, che prevedano il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni tramite le tecniche del *co-design thinking*, sviluppate dal nostro Centro di Competenza (cfr. § 5.3).

In questa fase sono implementate le azioni identificate in precedenza, che possono essere di vario tipo: da quelle più "tradizionali" di gestione del cambiamento (es. *workshop*, convegni, seminari, *webinar*, affiancamento "on-the-job" delle risorse "chiave"), alla redazione e divulgazione di materiale informativo (es. *report*, *survey*, presentazioni), alla progettazione ed erogazione di sessioni formative, fino alla definizione e gestione di piani di comunicazione (es. attraverso *mailing-list*, *newsletter*, portali, siti web, *app*, campagne stampa, azioni di comunicazione istituzionale).

Per un processo di cambiamento così radicale come quello interessato dalla presente Fornitura, generato dall'avvento di tecnologie innovative e "*disruptive*", alle azioni di *change* fin qui menzionate, ormai consolidate e ampiamente testate, vanno forse abbinate anche delle azioni più "*soft*", che agiscano sulla mentalità, il modo di pensare e di approcciarsi al lavoro delle persone. Non a caso, le *performance* medie di ogni organizzazione (qualunque essa sia) sono il risultato di un processo che ha al centro, benché "*invisibile*" e intangibile, il "*mindset*". Il suo punto di arrivo è l'insieme di azioni (e "inazioni") e di comportamenti (individuali e organizzativi) che, per l'appunto, producono le *performance*, sia in scenari di stasi che di *change*. Sulla base della nostra esperienza in progetti di trasformazione e cambiamento di questa portata, riteniamo indispensabile "contaminare" l'approccio proposto con metodiche e **azioni mirate di "mindset change"**, volte ad agire sul "*mindset*" delle persone che compongono, ad ogni livello, l'organizzazione coinvolta nel processo di cambiamento.

Il *deliverable* di fase è il **Change Management Package**: raccoglie contenuti, materiale documentale e strumenti di natura diversa (a seconda del tipo di intervento definito nel Piano), utili nel processo di transizione (es. video, *app*, *tutorial*, *webinar*, manuali, *report*, *survey*, estratti di convegni, seminari o presentazioni, ecc.).

## IMPROVE



4

## LA VERIFICA DEI RISULTATI, OLTRE CHE UNA LESSON LEARNED PER L'INTERA FORNITURA, RAPPRESENTA UN INDIRIZZO PER L'EVOLUZIONE DELLE SOLUZIONI

**IMPLEMENTATE.** Elemento differenziante della nostra metodologia è la sua prerogativa di iteratività e adattabilità "on-going", grazie al **coinvolgimento continuativo dei partecipanti** che viene formalizzato e valorizzato, *in itinere*, attraverso la raccolta dei loro *feedback*.

In questa fase, il RTI documenta e formalizza tutti i risultati derivanti dall'applicazione del Piano. Per fare ciò, si serve di tecniche e metodiche di osservazione delle attività svolte dalle risorse impattate dal cambiamento e, contestualmente, conduce anche indagini sulla percezione delle stesse, in relazione ai nuovi comportamenti che dovranno adottare per "allinearsi" alla trasformazione avvenuta. L'inserimento di "punti di controllo" sui nuovi processi e la **somministrazione di questionari** alle risorse coinvolte aiutano a stabilire se il cambiamento è stato accettato con successo oppure se vi sono ancora delle resistenze da superare con eventuali *follow-up* delle azioni di *change* attuate, ovvero con proposte di evoluzione delle soluzioni tecnologiche implementate.

Il *deliverable* di fase è il **Report finale**: formalizza i risultati derivanti dall'applicazione del Piano, evidenziando anche le "lezioni apprese" nel corso della progettualità, che saranno poi consolidate sul Portale della Fornitura.

**"Il Change Management non termina con la consegna del progetto ma deve porsi l'obiettivo prima di orientare e poi di seguire le evoluzioni future delle soluzioni implementate". – Harvard Business Review.**



## 5.2 Risorse e competenze tematiche

### IL RTI PUÒ ATTINGERE A RISORSE ALTAMENTE SPECIALIZZATE AFFERENTI ALLE PROPRIE PRACTICE AZIENDALI E AI VARI CENTRI DI COMPETENZA.

Per l'erogazione dei servizi in ambito, il RTI può far affidamento, in prima istanza, agli **oltre 220 professional esperti di Change Management** che sono, ad oggi, allocati stabilmente su **43 progetti "on-going"** di trasformazione e cambiamento organizzativo, presso Pubbliche Amministrazioni (centrali e locali) distribuite sull'intero territorio nazionale. Contratti per i quali il **90% delle giornate erogate è per le sole attività di change**.

A livello organizzativo, PwC può inoltre "attingere" ad un *pool* di circa 400 risorse afferenti alla **HR Transformation Practice** (cfr. § 1.3), *practice* aziendale dedicata alle progettualità sulle tematiche di *HR & Organization*, *Learning & Communication*, *Performance Improvement* e *Change Management*.

A questo si aggiunge il Centro di Competenza **PwC Experience Centre®** (cfr. § 1.3), con oltre 300 esperti in ambito *Customer Experience (CX)*. Realizzato in *partnership* con Google, collabora continuativamente con le strutture del *network* PwC, supportando i Clienti nell'ideazione di nuovi servizi (mediante l'adozione di metodologie avanzate di *co-design thinking*) e nella realizzazione di soluzioni tecnologicamente innovative e all'avanguardia.

Nell'ambito di un progetto di **Business Intelligence** svolto per un'**Agenzia Fiscale**, PwC ha adottato l'approccio **Design Thinking** del Centro di Competenza **PwC Experience Centre®**, nel quale professionalità multidisciplinari collaborano con gli utenti finali nella creazione di soluzioni ad alto contenuto innovativo. A fronte di un cambiamento del modello organizzativo, il Cliente ha richiesto supporto per disegnare e implementare il **nuovo sistema di reporting aziendale**. Nel corso di incontri guidati da un moderatore, coadiuvato da un team multidisciplinare di contabili, esperti ICT e di processo, sono state raccolte e selezionate, di concerto con gli utenti finali, le idee e gli spunti migliori per **ridisegnare il business model**. È stato quindi sviluppato un **prototipo**, oggetto di successivi miglioramenti, seguendo un approccio metodologico in **logica Agile**. Nelle fasi di condivisione delle successive versioni del prototipo, sono stati valorizzati gli spunti di miglioramento raccolti durante le sessioni di *Design Thinking*, al fine di recepirli nelle nuove release della soluzione. In virtù dell'approccio Agile proposto per la presente Fornitura (caratterizzato da un ciclo di rilevazione iterativo in una logica di "miglioramento continuo"), il RTI considera una scelta appropriata (se non "obbligata") l'adozione di metodiche di *Design Thinking* combinate con una prototipazione incrementale.

I team di lavoro impegnati nell'erogazione dei servizi di Change Management, seppur sotto il coordinamento del Responsabile Tecnico (RT), rispondono funzionalmente al **Change Manager (CM)**, responsabile per conto del RTI di tutti gli aspetti progettuali inerenti al Change Management e al *people coaching*. Come anticipato in premessa, il principio cardine del nostro approccio è quello di non sottovalutare il "cambiamento interno", mettendo "al centro le persone". Per questo motivo, il Change Manager (CM) sarà coadiuvato anche dalle seguenti figure:

- **Learning & Development Manager (LDM)**, per le attività di formazione connesse al "cambiamento";
- **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, per garantire l'aderenza ai "desiderata" dell'utente finale e per verificarne la soddisfazione;
- **Account & Demand Manager (ADM)**, per valutare la portata degli impatti generati sugli utenti dal rilascio dei nuovi servizi.

## 5.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Per garantire una gestione efficace delle attività di "gestione del cambiamento", il RTI si avvale di un ampio *set* di strumenti tecnologici di supporto (molti dei quali proprietari®), ad elevato valore aggiunto per la Fornitura.

Per le Fasi 1 e 2 di "*Analisi preliminare*" e "*Definizione del Piano*", i principali strumenti a supporto sono:

- **INNOVATION CHARTER**: utilizzato per la mappatura degli obiettivi strategici di evoluzione dei servizi di Data Management. Include: (i) la *roadmap*, che identifica le linee strategiche dell'Amministrazione, esplicita gli obiettivi dell'innovazione, gli elementi del *business model* da innovare, i benefici attesi, i rischi



e le *milestone* di progetto; (*ii*) la *governance*, che mappa tutti gli attori coinvolti e i criteri di "ingaggio" dei team di lavoro.

- *PWC'S DIGITAL FITNESS ASSESSMENT®*: *mobile app* proprietaria sviluppata da PwC, utilizzata sia per eseguire l'*assessment* delle competenze digitali, sia per l'erogazione di corsi e la valutazione del miglioramento della conoscenza.
- *PWC GLOBAL BEST PRACTICE®*: piattaforma proprietaria di *Knowledge Management* che prevede una sezione apposita dedicata ai progetti di Change Management. La piattaforma consente di accedere a tutto il *know-how* acquisito negli anni dal *network* PwC, in termini di *best practice* su processi, modelli organizzativi, sistemi informativi e soluzioni digitali sugli ambiti tematici della Fornitura (<http://globalbestpractices.pwc.com>).

A supporto della Fase 3 di "Attuazione del Piano":

- *SOLUZIONI DI CHANGE MANAGEMENT AGILE*: quali ad esempio l'*AGILE PROGRAMME DELIVERY TOOLKIT*, che consente di gestire il cambiamento nei progetti che seguono la metodologia Agile. Il *toolkit* include: (*i*) *tecniche di brainstorming*; (*ii*) *moduli di coaching*, che hanno lo scopo di disseminare la conoscenza durante i cicli di iterazione; (*iii*) *soluzioni di tailored learning* per fornire alle risorse coinvolte *ambienti di testing* per familiarizzare autonomamente con i nuovi applicativi (*product showcase*).
- *PROCESS DESIGNING & SIMULATION*: *tool* che consente una rapida mappatura dei processi "*as-is*" (rilevando eventuali inefficienze e/o ridondanze di attività/*task*, piuttosto che duplicazioni di responsabilità) e simula possibili scenari di processi "*to-be*", anche utilizzando algoritmi AI di auto-apprendimento.
- *PWC DIGITAL ACADEMIES®*: *offering* di corsi intensivi di "*Digital Upskilling*" progettati dal *network* PwC, rivolti alle risorse coinvolte in programmi complessi di Digital Transformation. I corsi sono tenuti da "Digital Accelerators", esperti nel mondo del *business* digitale sugli ambiti tematici di Fornitura (*Big*

*Data/Analytics, AI on Data, Data Modeling for Business, Agile & DevOps, Data Driven Organization*).

- *VANTAGE®*: strumento proprietario di formazione *on-line* che raccoglie corsi e *tutorial* realizzati da PwC.
- *CONSULTING SOURCE®*: strumento proprietario di *Content Management* con oltre 20.000 contenuti tra informazioni, documenti e strumenti sugli ambiti tematici della Fornitura.
- *PIATTAFORMA DI E-LEARNING DELLA FORNITURA*: attraverso la quale il RTI mette a disposizione dell'intera Fornitura un *repository* in cui raccogliere e condividere tutto il materiale prodotto nel corso dell'esecuzione di progetti di trasformazione digitale. La piattaforma si avvarrà degli strumenti più efficaci, quali: video, *podcast* audio, *webex*, *newsletter*, videoconferenze.
- *LIBRARY DI STRUMENTI DI E-LEARNING E COMUNICAZIONE*: cataloghi, manuali, materiali formativi e informativi, standard e strumenti tecnologici per la realizzazione di Piani di Change Management, di Formazione e di Comunicazione, derivanti dalle *best practice* di PwC sugli ambiti tematici della Fornitura.

A supporto della Fase 4 di "Verifica del Piano":

- *BENEFIT REVIEW*: cruscotti di misurazione dei benefici conseguiti dall'implementazione delle azioni previste nel Piano. Sono in grado di misurare i benefici dell'intervento per: obiettivo strategico, classe di destinatari, area organizzativa, processi di riferimento e contributo dell'azione di cambiamento.
- *SOLUZIONI DIGITALI PER LE SURVEY*: come meglio descritto nel paragrafo § P7, PwC può avvalersi di una serie di strumenti e soluzioni digitali per strutturare e organizzare le *survey* di valutazione dei risultati del Piano, utili a raccogliere i *feedback* degli utenti impattati dal rilascio dei nuovi servizi.

Alcuni degli strumenti citati sono stati utilizzati in un progetto svolto da PwC a supporto dell'INAIL. Il progetto aveva l'obiettivo di **sviluppare le competenze digitali** del personale dell'Istituto, nell'ambito di un programma più ampio di Digital Transformation che ha investito l'intera organizzazione. Dopo una prima fase di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi, sono state progettate ed erogate delle sessioni formative "*ad hoc*" sulle principali tematiche di interesse (*Big Data/Analytics, Artificial Intelligence on Data, Agile & DevOps*), avvalendosi dei cataloghi formativi più aggiornati sviluppati dal *network* PwC. Gli **esperti di tematica** coinvolti come docenti delle sessioni formative hanno utilizzato appositi **strumenti di e-learning** (es. *Webex, Vantage®*), per gestire la formazione a distanza e per organizzare incontri di verifica dei risultati. Vista l'analogia con l'esperienza progettuale citata, tali strumenti di e-learning saranno utilizzati anche per la presente Fornitura, con riferimento alle attività di formazione e coaching previste nella Fase 3 di "Attuazione del Piano" (EXECUTE).

INAIL



## 5.4 Deliverable di Fornitura

A **miglioramento** di quanto disciplinato al punto 4.3 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S3), già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 5.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per i servizi di "Change Management (S3):

- Change Management Charter (e relativi allegati):
  - Stakeholders Analysis
  - Impact Analysis
  - Risk Analysis
- Piano di Change Management (e relativi allegati):
  - Piano di Formazione
  - Piano di Comunicazione
- Documento di Analisi dei Processi
- Change Management Package
- Report finale

La figura seguente illustra il *framework* Sistema di Change Management proposto dal RTI quale **soluzione progettuale integrata e deliverable** di Fornitura per i servizi di "Change Management (S3)".





## Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di “Demand Management (S4)”

La proposta che segue è strutturata specularmente al punto 4.4 del Capitolato Tecnico Speciale, ovvero è articolata in tre sottoparagrafi riferiti ai rispettivi servizi richiesti: “Demand Management (S4.1)” (§ 6.1), “Monitoraggio di Servizi SaaS (S4.2)” (§ 6.2) e “Condivisione dell'esperienze progettuali (S4.3)” (§ 6.3).

### 6.1 Demand Management (S4.1)

Anche per i servizi di Demand Management (come per quelli di Project e Change Management), lasciamo per un momento “dietro le quinte” i nostri *framework* aziendali e proponiamo, invece, un approccio meno “accademico” e più pragmatico (seppur sempre completo), più... “*sprint*”, che si rifà appunto ai principi dello SCRUM® e, soprattutto, alla nostra “esperienza di vita progettuale vissuta” su questa specifica tipologia di servizi.

L'approccio proposto dal RTI privilegia metodologie come lo SCRUM®, tipiche dell'AGILE Project Management, al fine di garantire una continua evoluzione delle applicazioni di Data Management. Tale approccio, infatti, si fonda sul principio della **modalità esecutiva continuativa**, in ottica “*continuous demand*”, per gestire “*on-going*” sia le richieste di carattere strategico sia quelle di natura operativa. Il valore aggiunto del RTI sarà quello di trasmettere una *value proposition* fortemente proattiva e predittiva, volta ad anticipare e suggerire le esigenze progettuali (spesso inesprese) della stessa Amministrazione.

**In un'ottica di innovazione continuativa e di generazione di valore, si predilige un approccio AGILE, con l'intento di “snellire” la gestione di iniziative progettuali nativamente complesse.**

Di seguito si descrive la soluzione proposta dal RTI, declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia (§ 6.1), risorse e competenze tematiche (§ 6.2), strumenti e soluzioni tecnologiche (§ 6.3), *deliverable* di Fornitura (§ 6.4).



#### 6.1.1 Approccio progettuale e metodologia

La metodologia proposta dal RTI, coerente con lo standard SCRUM®, prevede un ciclo di “gestione della domanda” (*incrementale e iterativo*) articolato in **4 fasi**, rispondente ad una logica di “miglioramento continuo”, assimilabile al *Ciclo di Deming* o *PDCA* (*PLAN, DO, CHECK, ACT*).



- 1 Analisi e qualificazione delle esigenze (QUALIFY).** Con l'obiettivo di raccogliere, approfondire e comprendere le reali esigenze di Data Management (spesso latenti o ancora sconosciute) rispetto all'utilizzo dei dati, per definirne i macro-requisiti progettuali.
- 2 Prioritizzazione degli interventi progettuali (PRIORITIZE).** Facendo leva sulle indicazioni di *User Experience (UX)* stabilite nella fase precedente, si progetta lo sviluppo degli interventi individuati (opportunamente “pre-ordinati” secondo criteri di priorità condivisi) e si comincia ad approntare una *roadmap* realizzativa.
- 3 Implementazione della User Journey (CONSTRUCT).** Con l'obiettivo di cogliere possibili opportunità di miglioramento, si partecipa alle fasi di *test* e collaudo nell'utilizzo dei servizi erogati e/o dei prodotti sviluppati dal Fornitore del Lotto 1.
- 4 Analisi per il miglioramento continuo (IMPROVE).** Si fornisce supporto all'Amministrazione nell'aggiornamento e miglioramento delle soluzioni adottate, tesaurizzando le problematiche emerse nella fase precedente.

Di seguito si declinano le 4 fasi dell'approccio proposto, in termini di attività e modalità operative.

**QUALIFICARE**  
**RICOSTRUIRE IL FLUSSO DEI DATI LUNGO TUTTA LA “FILIERA TECNOLOGICA”.** Questa fase si apre con un *assessment* preliminare (di alto livello) dei processi esistenti, al fine di ricostruire l'origine e il flusso dei dati lungo tutta la “filiera tecnologica”, contestualizzandone al meglio il loro utilizzo.



Inquadrate il contesto generale di riferimento, il RTI può supportare i Vertici dell'Amministrazione nell'individuazione degli “elementi chiave” della strategia di Data Management (e dell'evoluzione delle relative procedure e applicazioni) che, in un contesto in continua trasformazione come quello di pertinenza, non può prescindere da contributi quali: (i) le linee guida Agid espresse nel Piano Triennale 2019-2021; (ii) le prescrizioni del CAD in ottemperanza al riuso di software tra PA (artt. 68 e 69); (iii) gli obiettivi di carattere strategico e innovativo della PA; (iv) il contesto applicativo e tecnologico, i processi e il modello organizzativo.

**CREARE UN “ECOSISTEMA” PER INDIVIDUARE E VALUTARE LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI DATA MANAGEMENT.** Per garantire il corretto allineamento fra gli interessi dei vari *stakeholder* coinvolti nel processo, si istituisce uno “spazio di collaborazione”, ovvero si costituiscono appositi gruppi di lavoro composti da: (i) *Product Owner* per la raccolta della “voce” degli *stakeholder* e delle necessità dell'utente finale; (ii) *referenti delle strutture organizzative dell'Amministrazione*; (iii) *gruppi di utenti* (i.e. il personale amministrativo che quotidianamente utilizza le applicazioni di Data Management); (iv) *team tecnici* per identificare e comprendere le esigenze espresse, quindi tradurle e decodificarle in requisiti funzionali.

**IDENTIFICARE, COMPRENDERE E ANTICIPARE LE ESIGENZE GRAZIE ALLA USER EXPERIENCE.** Il passaggio dal livello strategico a quello operativo avviene attraverso la "qualificazione" delle esigenze, che si traduce in un processo strutturato di raccolta e disamina delle esigenze rappresentate dagli uffici dell'Amministrazione. Il processo di "qualificazione", in linea con i principi SCRUM®, è organizzato mediante i c.d. *sprint planning meeting*, incontri "veloci" in cui il gruppo di lavoro di cui sopra costruisce le *user stories* ("storie utente"), volte a consentire un'agevole traduzione dei bisogni espressi in requisiti funzionali. Il processo ha infatti l'obiettivo di identificare e comprendere i requisiti di *business* e le reali esigenze di evoluzione e sviluppo dei processi e progetti di Data Management rappresentate dall'Amministrazione (laddove possibile cercando di anticiparle, facendo leva su un approccio proattivo e predittivo).

**UNA CORRETTA QUALIFICAZIONE DELL'ESIGENZA NE GARANTISCE IL SUCCESSO REALIZZATIVO.** Consolidati i contributi informativi raccolti/pervenuti, l'esigenza può dirsi "*qualificata*" in termini di macro-requisiti progettuali. Sulla base della nostra esperienza, questa fase è particolarmente "delicata" e assolutamente fondamentale per il successo dei progetti, in quanto eventuali errori in sede di progettazione potrebbero "propagarsi" nel tempo e manifestare i loro effetti in maggiori costi e/o durate dei progetti. Riteniamo pertanto tassativo coinvolgere, fin da subito, tutte le parti interessate, affinché forniscano i loro *feedback* prima della validazione conclusiva. Al termine di ogni fase di attività (c.d. *sprint*), è infatti prevista una riunione mensile di *sprint review*, in cui il c.d. *scrum team* (gruppo di lavoro auto-organizzato e cross-funzionale costituito da *Product Owner*, *scrum master* e team di sviluppo), presenta agli *stakeholder* l'Incremento realizzato, ne valuta la bontà oppure segnala gli eventuali gap da colmare.

I *deliverable* di fase sono:

- **Documento di assessment preliminare**, approvato "in via preliminare" dall'Amministrazione, autorizza, formalmente, l'avvio di una progettualità di Demand Management, ovvero di identificazione, analisi e comprensione delle esigenze di evoluzione e sviluppo dei processi e progetti di Data Management. Include anche l'*assessment* (di alto livello) dei processi in essere, volto a contestualizzare l'utilizzo dei dati;
- **Documento dei macro-requisiti progettuali**, predisposto per ciascuna esigenza individuata, declina i requisiti di *business* e progettuali enucleati in sede di analisi.

**PRIORITIZE** **BENCHMARK DI MERCATO PER VERIFICARE LA COERENZA DI TEMPI E COSTI.** La prima attività di questa fase riguarda la quantificazione e la verifica di coerenza dei tempi e dei costi stimati per la realizzazione dei singoli progetti. Il RTI supporterà l'Amministrazione nelle attività di valorizzazione economica degli interventi progettuali, sulla base di *benchmark* con altri progetti e/o analisi dei *trend* di mercato. La coerenza della stima economica rispetto al *budget* assegnato rappresenta, infatti, uno tra i criteri decisionali e/o di prioritizzazione per l'avvio della fase realizzativa.

## CAPITALIZZARE IL KNOW-HOW GIÀ SVILUPPATO ATTRAVERSO IL "RIUSO".

Contestualmente all'attività di dimensionamento economico-temporale dei singoli progetti, il RTI conduce uno *scouting* di esperienze precedenti (anche in altre PA), al fine di capitalizzare il *know-how* già sviluppato e verificare la possibilità di eventuali "riusi", non solo dal punto di vista tecnologico ma anche da quello organizzativo, procedurale e gestionale. D'altra parte, la possibilità di avvalersi o meno di eventuali "riusi" rappresenta un ulteriore criterio discriminante per l'avvio della fase realizzativa.

## UN'ATTENTA PRIORITIZZAZIONE È ALLA BASE DI UNA ROADMAP IMPLEMENTATIVA SOSTENIBILE.

Costituito il "portafoglio" di esigenze "qualificate" in termini di macro-requisiti progettuali, si valutano le priorità di realizzazione/adozione delle applicazioni, attività questa propedeutica per poter poi definire la *roadmap* implementativa. Tutte le esigenze (*user stories*) individuate nel corso degli *sprint* confluiscono nel c.d. *product backlog*, ove vengono prioritizzate, oltre che sulla base delle indicazioni generali dell'Amministrazione, secondo un approccio così declinato: (i) identificazione dei criteri di valutazione (qualitativi, quantitativi o booleani); (ii) assegnazione di un punteggio da 1 a 5 per ogni criterio (laddove applicabile); (iii) assegnazione di un peso percentuale per ogni criterio (che può variare in funzione degli obiettivi strategici o di altri fattori endogeni/esogeni all'Amministrazione); (iv) condivisione e revisione delle esigenze prioritizzate con il *Product Owner* e attribuzione del valore dell'iniziativa (B); (v) ponderazione di tutte le iniziative sulla base degli aspetti economici (C) e di rischio della singola esigenza (r); (vi) definizione del *rating* (Ra) di ogni iniziativa, calcolato attraverso la formula  $Ra = B(1-r)/C$ , e ordinate per valori decrescenti del *rating*; (vii) selezione delle richieste la cui combinazione fornisce il migliore rapporto costi/benefici e che tengono conto dei rischi di progetto.

Il *deliverable* di fase è la **Lista prioritizzata delle iniziative progettuali**, lista di tutte le iniziative progettuali identificate (i.e. esigenze "qualificate" e validate), ordinate secondo criteri di priorità condivisi con l'Amministrazione.

*I principali fattori critici di successo per un progetto di Data Management da valutare in sede di analisi dei requisiti sono:*

- ① **Esistenza e qualità dei dati:** in assenza di sistemi a supporto delle procedure è cruciale riuscire a rendere disponibili i dati in modo strutturato, affinché siano elaborabili e interpretabili.
- ② **Lock-in:** è importante prendere in considerazione applicativi a supporto dei processi che garantiscano soddisfacenti requisiti di interoperabilità e di esposizione dati, così da evitare una forte onerosità nella loro estrazione.
- ③ **Regole** (vocabolari, ontologie, titolarità): è fondamentale definire ontologie e vocabolari controllati e condivisi per verificare la consistenza dei dati e identificarne le responsabilità univoche (titolarità), secondo quanto disciplinato dal CAD (art. 60, co. 3-bis) per le Basi Dati di interesse nazionale.
- ④ **Data regulation:** è necessario considerare il "trade-off" tra la compliance al GDPR e le tematiche di trasparenza. Per assicurare che tali fattori siano correttamente indirizzati nella presente Fornitura oggetto di gara, il RTI fornirà tutto il supporto necessario schierando i propri esperti di Data Management.

**UN APPROCCIO INCLUSIVO, A COPERTURA END-TO-END DELL'INTERO PROCESSO, PER AZZERARE EVENTUALI RE-WORKING.** Per garantire una tempestiva individuazione delle funzionalità mancanti o incomplete rispetto ai desiderata dell'utente, il RTI propone un approccio "inclusivo", a copertura dell'intero processo *end to end*, partecipando anche direttamente, se necessario (con le stesse risorse impiegate in sede di progettazione), alle fasi di *test* e collaudo dei servizi erogati dal Fornitore del Lotto 1, così da minimizzare le tempistiche di eventuali *re-working*.



**LA USER JOURNEY PER POTENZIARE L'ESPERIENZA UTENTE.** In questa fase si predispongono documenti e *template* per l'implementazione della *User Journey*, allo scopo di identificare possibili opportunità di "miglioramento continuo" delle soluzioni, potenziando così la "esperienza utente". Si rileveranno anche tutte le problematiche emerse in sede di *test* e collaudo, che saranno censite in un apposito registro utilizzato nella fase successiva.

Il *deliverable* di fase è il Registro delle problematiche emerse (Issue Log) che censisce tutte le problematiche emerse in sede di *test* e collaudo delle soluzioni fornite dal Fornitore del Lotto 1.

**"La User Journey analizza tutti i passaggi dell'esperienza d'uso di un servizio, individuando le opportunità di intervento volte a migliorarlo." – Le opportunità della digitalizzazione, AgID (2017).**

IMPROVE



**CONTRIBUIRE ALL'INDIVIDUAZIONE DELLE PROBLEMATICHE IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO CONTINUO.**

In quest'ultima fase il RTI supporta l'Amministrazione nelle attività di aggiornamento e miglioramento dei servizi erogati dai Fornitori. Sulla base del "registro delle problematiche" emerse in sede di *test* e collaudo delle soluzioni fornite, è possibile verificare l'aderenza delle soluzioni sviluppate rispetto ai desiderata degli utenti. In altri termini, si indirizzano le azioni per mantenere un ambiente tecnologico "in linea" con le aspettative espresse dal gruppo di utenti che ha contribuito a delineare le esigenze di attivazione delle progettualità in ambito di Data Management. A questo scopo, si formalizza un "registro di requisiti migliorativi", così da guidare i team tecnici nello sviluppo evolutivo delle soluzioni tecnologiche.

Il *deliverable* di fase è il Documento dei requisiti migliorativi che accoglie e formalizza spunti e requisiti migliorativi suggeriti dall'utente o comunque emersi a valle delle attività di *test* e collaudo; rappresenta, di fatto, il documento di *input* che re-innesca di nuovo il ciclo di Demand, in un'ottica di miglioramento continuo.

## 6.1.2 Risorse e competenze tematiche

**IL RTI PUÒ ATTINGERE A RISORSE SPECIALISTICHE AFFERENTI AI PROPRI CENTRI DI COMPETENZA.** Per l'erogazione dei servizi di Demand Management, il RTI può contare su un *pool* di oltre 150 *Subject Matter Expert* (SME) con una consolidata esperienza in ambito

Data Management e Advanced Analytics, tutti afferenti al Centro di Competenza **Pwc Data & Analytics®** (organizzato in 5 sottogruppi per competenza: *Enterprise Data Management; Advanced Analytics; Information Strategy, Architecture & Governance; Data Discovery; Enterprise Performance Management*), oltre che sui colleghi della *practice* aziendale **PwC Tech GoV**, specializzata nella progettazione e implementazione di servizi informatici e soluzioni di Data Management – esclusivamente – per clienti della PA (cfr. § 1.3).

A questi si aggiunge il Centro di Competenza **PwC Experience Centre®** (cfr. § 1.3), per tutti gli aspetti di *Customer Experience* (CX) e di comprensione delle esigenze degli utenti, anche attraverso un approccio "partecipativo" di *co-design thinking*.

**UNA "TRIADE" DI SENIOR ADVISOR PER COMPRENDERE, INNOVARE E REALIZZARE I DESIDERATA DELL'UTENTE.** I team di lavoro impegnati nell'erogazione dei servizi di Demand Management, seppur sotto il coordinamento del Responsabile Tecnico (RT), rispondono funzionalmente all'**Account & Demand Manager (ADM)**, figura di riferimento in questo ambito specifico. Responsabile degli aspetti di comprensione e razionalizzazione della *vision* strategica dell'Amministrazione, la traduce in un piano operativo coerente. Rappresenta la "cerniera" verso il Fornitore del Lotto 1, assicurando il presidio del processo realizzativo di implementazione. In altri termini, svolge il ruolo di **scrum master**, cioè di responsabile dell'intero processo, con il compito di assicurare che lo *scrum team* comprenda e "decodifichi" le esigenze rappresentate dall'Amministrazione, nonché di "facilitare" la comunicazione tra questa e il Fornitore del Lotto 1.

In un'ottica di innovazione e di generazione di valore, collabora in stretta sinergia con il **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, per gli aspetti di aderenza ai desiderata dell'utente e di misurazione del suo livello di soddisfazione, e con il **Data & Innovation Manager (DIM)**, per tutti gli aspetti di innovazione tecnologica oltre che per l'innescio dei Centri di Competenza (CDC) interessati.

## 6.1.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

A supporto dell'intero "ciclo di vita" della domanda (Fasi 1÷4), proponiamo l'adozione della **PIATTAFORMA CLOUD SERVICENOW®** (<https://www.servicenow.co.it/>), *leader* tra i sistemi di mercato, che PwC conosce bene poiché ha seguito la sua implementazione, configurazione e rilascio in contesti simili a quello oggetto di Fornitura.

**SERVICENOW®** è accessibile in modalità *web* multi-utente profilato, consente: (i) il monitoraggio dell'intero "ciclo di vita" della domanda; (ii) il censimento di tutte le richieste/esigenze in un unico *repository*; (iii) la gestione semplificata (tramite *wizard*) dell'attività di analisi e "qualificazione" delle esigenze; (iv) la prioritizzazione delle iniziative mediante algoritmi ponderati di *scoring* pre-configurati/configurabili o tramite *survey*; (v) l'analisi di coerenza tempi e costi, attraverso fogli di lavoro parametrici ed automatici (vi) lo scambio interattivo della documentazione propedeutica alla qualificazione, abilitando la comunicazione via *chat* tra tutti gli attori coinvolti.





In particolare, il modulo *IT Business Management (ITBM)* della Piattaforma consente l'adozione "end to end" dei processi di Project/Portfolio Management, dalla creazione di una idea o iniziativa fino alla gestione progettuale, combinando processi standard conformi alle *best practice* internazionali e funzionalità "agile" in pacchetti modulari scalabili in base alle esigenze. La piattaforma rappresenta una soluzione tecnologica "di frontiera", poiché integra componenti innovative (es. soluzione completamente in *cloud*, accesso multicanale da parte degli utenti) con la possibilità di effettuare analisi avanzate, storiche e predittive, grazie all'utilizzo della Business Intelligence.

Inoltre, per la Fase 1 di "Analisi e qualificazione delle esigenze", tra gli altri i principali strumenti a supporto sono quelli "tradizionali" per svolgere le attività di *assessment* e ricognizione dei processi:

→ *INTERVISTE, FOCUS GROUP, WORKSHOP, MODELLI PER LA COSTRUZIONE DI USER STORIES, ...*

Per la Fase 2 di "Prioritizzazione degli interventi progettuali":

→ *PWC HEU® (PRIORITIZATION WEIGHTED COMPUTATIONAL HEURISTIC)*: algoritmo euristico di prioritizzazione ideato da PwC, ad oggi *best practice* aziendale utilizzata in tutti quei progetti in cui sia richiesta una "disposizione ordinata" (opportunamente ponderata su "attributi" condivisi pre-valorizzati) di entità logiche.

→ *MODELLI E TOOL DI PRIORITIZZAZIONE*: basati su metodologia *MoSCoW* (*Must Have, Should Have, Could Have, Won't Have*).

Per la Fase 3 di "Implementazione della User Journey":

→ *MODELLI PER LA COSTRUZIONE DELLA USER JOURNEY*.

Per la Fase 4 di "Analisi per il miglioramento continuo":

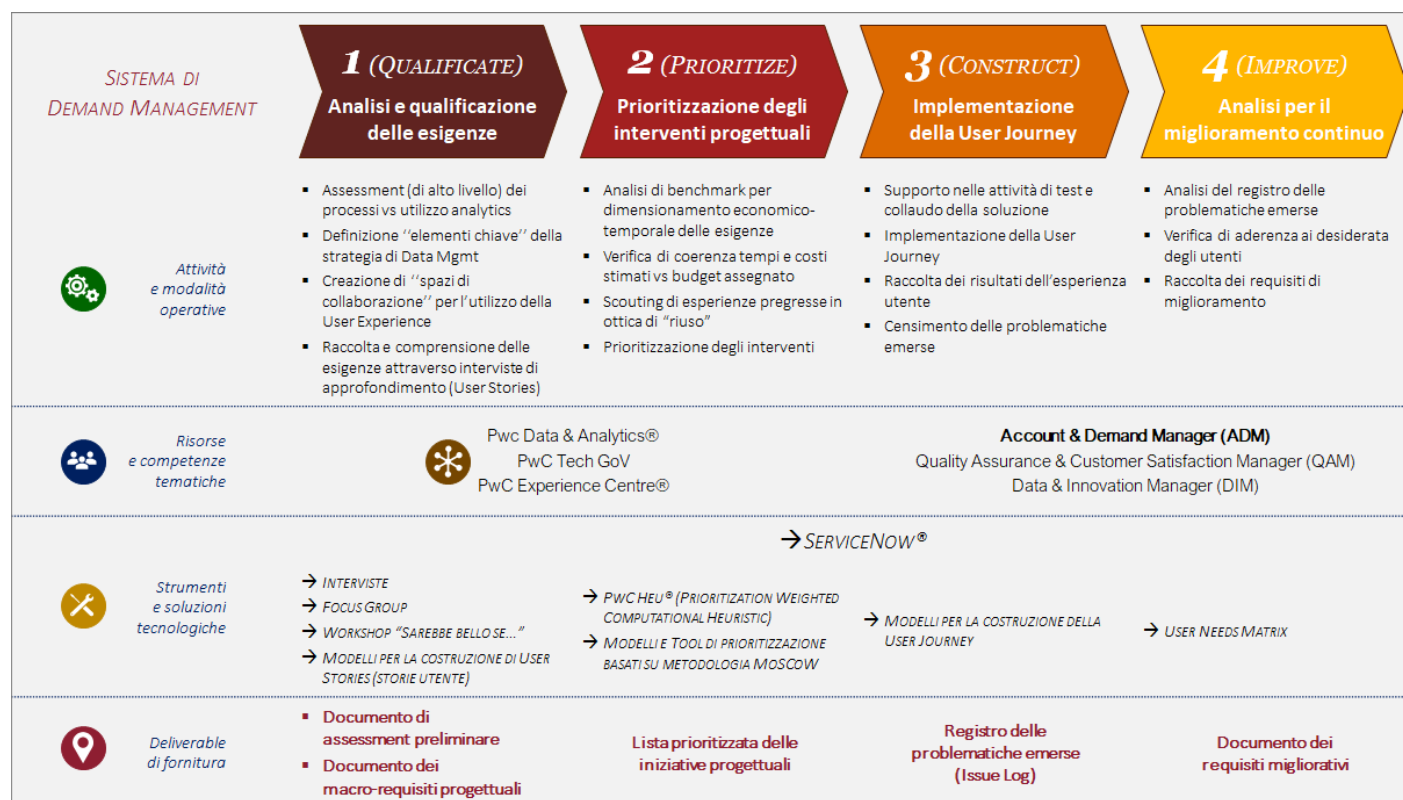
→ *USER NEEDS MATRIX*: quadro sinottico matriciale che verifica, in maniera strutturata, l'aderenza ai desiderata dell'utente con le funzionalità offerte dalla soluzione fornita.

#### 6.1.4 Deliverable di Fornitura

A *miglioramento* di quanto disciplinato al punto 4.4 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.1; S4.2; S4.3), già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 6.1.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per i servizi di "Demand Management (S4)" e che, nel loro insieme, costituiscono il *deliverable* **Sistema di Demand Management per la raccolta delle esigenze dell'Amministrazione**:

- **Documento di assessment preliminare**
- **Documento dei macro-requisiti progettuali**
- **Lista prioritizzata delle iniziative progettuali**
- **Registro delle problematiche emerse (Issue Log)**
- **Documento dei requisiti migliorativi**

La figura seguente illustra il *framework* **Sistema di Demand Management per la raccolta delle esigenze dell'Amministrazione** proposto dal RTI quale *soluzione progettuale integrata* e *deliverable* di Fornitura per i servizi di "Demand Management (S4)".





## 6.2 Monitoraggio di Servizi SaaS (S4.2)

**SOLUZIONI SAAS PER RIDURRE L'OVERHEAD TECNICO E RENDERE LE PA PIÙ SNELLE E FLESSIBILI.** Per i servizi oggetto di Fornitura, il RTI istituirà l'**Osservatorio SaaS** in ambito Data Management, con il preciso obiettivo di monitorare e valutare i servizi SaaS che meglio possano soddisfare le necessità espresse dalla singola Amministrazione. Come riportato nel **Piano Triennale nazionale per l'informatica 2019-2021**, nell'ambito del principio del *Cloud First*, il SaaS First punta a favorire l'adozione di soluzioni SaaS nelle PA, in modo da ridurre il più possibile il sovraccarico e l'*overhead* tecnico e amministrativo delle Pubbliche Amministrazioni nella gestione dei servizi IT che, in alcuni casi, può richiedere competenze altamente specialistiche.

**PWC GIÀ AL FIANCO DI AGID NELLA DEFINIZIONE DEL CATALOGO DEI SERVIZI SAAS QUALIFICATI.** Il **Catalogo dei servizi qualificati** dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID) consente alle Amministrazioni di fruire di un elenco di soluzioni SaaS affidabili, che rispettano alti requisiti organizzativi, di sicurezza, *performance*, scalabilità, interoperabilità, portabilità e conformità normativa (*Circolare AgID Nr. 3/2018*). Sulla base dell'esperienza maturata da PwC nel supporto fornito all'AgID durante la configurazione del suddetto Catalogo, si può asserire che quest'ultimo, pur rendendo disponibili le schede tecniche dei servizi qualificati, tuttavia non fornisce indicazioni per "aiutare" le PA nella scelta della soluzione più idonea ai propri bisogni, piuttosto che delle possibili modalità di approvvigionamento. In ragione di ciò, abbiamo pensato all'Osservatorio quale soluzione attuativa di supporto.

**IL RUOLO DELL'OSSERVATORIO.** Sul mercato vi sono innumerevoli soluzioni SaaS innovative non ancora utilizzate dalle Pubbliche Amministrazioni, seppur di notevole interesse tecnico-economico. Tali soluzioni potrebbero non essere presenti sul *marketplace* AgID e quindi non acquistabili dalle PA. L'Osservatorio SaaS risponde proprio a queste necessità: analizza le soluzioni SaaS più innovative ed "in linea" con le necessità dell'Amministrazione, fornendo dati e informazioni utili a quest'ultima ed al team di migrazione dei servizi che ne valuta gli impatti e la fattibilità. Nel caso di soluzione SaaS individuata non presente sul *marketplace* AgID, l'Osservatorio avvia contatti con il Fornitore del servizio, al fine di approfondirne le funzionalità ed eventualmente indurlo ad avviare il processo di qualificazione dello stesso.

**IL PUNTO DI OSSERVAZIONE "PRIVILEGIATO" DEL RTI.** L'Osservatorio SaaS in ambito Data Management è rappresentato da esperti che, da diversi anni ormai, operano su tali tematiche. Nello specifico, faranno parte dell'organizzazione di progetto del RTI (cfr. § 1) quelle stesse risorse che hanno supportate l'AgID nella creazione, definizione e implementazione del Catalogo.

Inoltre, le attività dell'Osservatorio SaaS saranno "arricchite" e potenziate dalla compartecipazione dell'**Osservatorio Agenda Digitale** e dell'**Osservatorio eGovernment**, Organi Istituzionali con cui collabora direttamente EasyGov (società mandante del RTI con un importante *background* nell'ambito di soluzioni innovative di Open Data). Questi Osservatori promuovono lo studio di soluzioni innovative e di *best practice* in materia di trasformazione digitale, con *focus* esclusivamente sul settore pubblico. Il "privilegio" di

partecipare alle loro ricerche è un'opportunità per il RTI di mantenersi costantemente aggiornato in ambito *digital innovation* (specialmente nel contesto nazionale), con la possibilità di indirizzare e veicolare interessanti iniziative di *networking* con i principali *stakeholder* italiani in materia.

Di seguito, si descrive sommariamente l'approccio operativo adottato dall'Osservatorio SaaS.

### 1. Aggiornamento della conoscenza

L'Osservatorio crea una *knowledge base* (aggiornata con cadenza settimanale) contenente i principali servizi SaaS in ambito Data Management sul mercato di Fornitura (sia quelli già presenti nel Catalogo dei servizi *cloud* qualificati da AgID, sia quelli più innovativi non ancora qualificati). La *knowledge base* sarà accessibile dalle Amministrazioni che necessitano di un supporto per la valutazione del servizio SaaS più adeguato alle proprie esigenze funzionali e tecnologiche.

### 2. Raccolta delle esigenze

Sulla base delle specifiche richieste ed esigenze espresse dall'Amministrazione, l'Osservatorio ne censisce i "fabbisogni", rilasciando come *deliverable* di Fornitura un **Documento di sintesi** (aggiornato con cadenza semestrale o su specifica richiesta dell'Amministrazione) in merito alla tematica e allo stato dell'arte delle soluzioni SaaS in ambito Data Management. Contestualmente, avvia analisi e ricerche di mercato e analisi di *benchmark*. Tutte queste attività sono funzionali alla produzione di un *report* personalizzato sulla specifica richiesta/esigenza espressa.

### 3. Individuazione della soluzione

Su richiesta dell'Amministrazione, l'Osservatorio fornisce un supporto specialistico nell'individuazione e selezione della soluzione SaaS che meglio risponde alle esigenze espresse.

**L'OSSERVATORIO COME HUB DELLA CONOSCENZA PER I SERVIZI SAAS IN AMBITO DATA MANAGEMENT.** In linea con gli indirizzi politici nazionali e comunitari, riteniamo fondamentale poter condividere la conoscenza con l'ampia gamma di "portatori di interessi" (cittadini, amministrazioni pubbliche, imprese, ecc.). A tale scopo, sarà realizzato un **Portale web dell'Osservatorio SaaS**, che consentirà la fruizione di tutti i contenuti raccolti e analizzati. In quest'ottica, l'Osservatorio si configura quindi come un Hub della conoscenza per i servizi SaaS in ambito Data Management. A supporto delle Amministrazioni, il Portale renderà disponibile anche uno **strumento automatizzato di *matchmaking*** fra bisogni espressi e offerta di servizi SaaS sul mercato.

In linea con quanto disciplinato al punto 4.4 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.1; S4.2; S4.3), per i servizi "Monitoraggio di Servizi SaaS (S4.2)" nell'ambito dei servizi di "Demand Management (S4)", saranno rilasciati come *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – l'**Osservatorio SaaS**, il **Documento di sintesi** e gli Strumenti per la condivisione dell'esperienza (tra i quali il Portale web dell'Osservatorio SaaS fruibile attraverso il Portale della Fornitura, piuttosto che lo strumento automatizzato di *matchmaking*), descritti appunto nel presente paragrafo § 6.2.

### 6.3 Condivisione dell'esperienze progettuali (S4.3)

**CREAZIONE DI UN NETWORK DELLE ESPERIENZE SECONDO LA LOGICA DI SISTEMA A "RETE".** L'approccio proposto dal RTI per progettare e implementare strumenti e soluzioni, anche virtuali, volti a condividere e comunicare le esperienze progettuali maturate dall'Amministrazione, si sviluppa secondo un ragionamento di **creazione di un network delle esperienze** consolidate dalle Pubbliche Amministrazioni in ambito Data Management. Tale *network* segue la logica di un sistema a "rete", rappresentato da "nodi" che contribuiscono a mettere "a fattor comune" la conoscenza, le problematiche e le *lesson learned* apprese dalle Amministrazioni in ambito Data Management.

**IL PORTALE WEB DELL'OSSERVATORIO E LA "VETRINA ELETTRONICA": STRUMENTO E SOLUZIONE PROPOSTI DAL RTI PER LA CONDIVISIONE DELLE ESPERIENZE PROGETTUALI.** Nell'ottica di razionalizzare e ottimizzare le risorse *web*, nonché di mitigare i rischi legati alla possibile frammentazione dei "punti di raccolta" delle informazioni (c.d. "nodi"), il RTI, previo assenso e in raccordo alle indicazioni provenienti dagli Organismi di monitoraggio e controllo, propone di erogare il servizio di condivisione delle esperienze progettuali tramite il **Portale web dell'Osservatorio SaaS**, introdotto al punto precedente (cfr. § 6.2). Il Portale ospiterà, quindi, un'apposita sezione organizzata come una sorta di "**vetrina elettronica**", nella quale saranno esposte le diverse attività, iniziative ed esperienze progettuali consolidate dall'Amministrazione.



*Sulla base di quanto già sperimentato da PwC nell'ambito del supporto fornito all'AgID nelle attività di definizione, creazione e implementazione della "vetrina" delle iniziative di **Procurement per l'Innovazione** (PPI – Public Procurement of Innovative Solutions) sulla piattaforma dell'Agenzia **"Appaltinnovativi.GOV"**, siamo confidenti che questa scelta consentirà di aumentare il potenziale di diffusione e condivisione della "conoscenza ed esperienza Pubblica", nel rispetto dei principi di trasparenza e pubblicità.*

#### L'AMMINISTRAZIONE: PUNTO DI RIFERIMENTO PER LE ALTRE PA QUALE "HUB DELLA CONOSCENZA E DELL'ESPERIENZA PUBBLICA".

In una accezione più ampia di quanto richiesto nel Capitolato Tecnico Speciale (a riprova della funzione di "Hub della conoscenza" ricoperta dall'Osservatorio SaaS), il RTI intende utilizzare la suddetta "vetrina elettronica" come "veicolo virtuale" per comunicare verso l'esterno attività ed esperienze progettuali maturate non solo dall'Amministrazione ma anche dalle altre PA, in modo che l'Amministrazione stessa possa fungere da **punto di riferimento per le altre PA**.

**LA "VETRINA ELETTRONICA".** Nello specifico, la "vetrina elettronica" sarà organizzata secondo una composizione di oggetti virtuali, sottoforma di "*card*", a rappresentare la specifica esperienza maturata dalla rispettiva Pubblica Amministrazione, con annesse funzionalità di filtro per categoria tematica in ambito Data Management. La "rappresentazione virtuale" dell'esperienza si compone di due "livelli di visualizzazione":

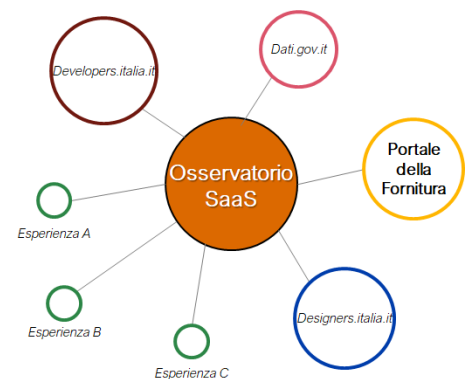
① un primo livello, a forma di "*card*", che include una breve descrizione dell'esperienza corredata da un *set* minimo di informazioni (es. data di avvio dell'esperienza, ambito tematico, Amministrazione che ha contribuito alla condivisione, foto rappresentativa, ecc.); ② un secondo livello, di maggior dettaglio, che allega una scheda tecnica volta a fornire una "retrospettiva" dell'esperienza, approfondendo (mediante l'adozione delle moderne tecniche di *story telling* virtuale) problematiche emerse, soluzioni scelte e *lesson learned* apprese.

**GLI "SPAZI DI COLLABORAZIONE" PER CONSOLIDARE LA BASE DI CONOSCENZA IN AMBITO DATA MANAGEMENT E CREARE UNA COMMUNITY VIRTUALE.** Grazie alla *partnership* con BrightIdea®, PwC eroga un servizio "*end-to-end*" che spazia dalla configurazione al *design*, al supporto tecnico. Attraverso tale piattaforma, sarà possibile lanciare e gestire diverse iniziative "aggregate" secondo diverse aree tematiche, permettendo la creazione di *communities* tra i vari responsabili dell'innovazione (interni ed esterni). All'interno della "vetrina elettronica", sarà infatti previsto l'inserimento di un modulo per la creazione di appositi "**spazi di collaborazione**" fra le diverse tipologie di profilo utente (ad es. spazi ad esclusiva partecipazione di Pubbliche Amministrazioni, spazi ad esclusiva partecipazione di fornitori, piuttosto che ambienti di collaborazione "misti" fra PA e fornitori). Il modulo di collaborazione sarà provvisto di strumenti per facilitare l'interazione fra gli utenti, quali, a titolo esemplificativo, *tool* per l'avvio di videoconferenze, per la condivisione di dati, informazioni e documentazione utile, per la gestione dei contatti e/o delle agende, ecc.

Il Portale web dell'Osservatorio SaaS favorirà, quindi, la naturale costituzione di una **community virtuale** di "portatori di interesse", con tanto di *forum* e "stanze virtuali" per la discussione.

Sarà integrato con il Portale della Fornitura e collegato alle principali comunità virtuali, organizzazioni e centri di competenza presenti sul territorio nazionale, in particolare a quelli operanti in ambito Open Source e riuso dei *software* della PA (Developers.italia.it, Designers.italia.it, Dati.gov.it, ...).

In linea con quanto disciplinato al punto 4.4 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.1; S4.2; S4.3), per i servizi "Condivisione dell'esperienze progettuali (S4.3)" nell'ambito dei servizi di "Demand Management (S4)", a conclusione delle attività progettuali sarà elaborato come *deliverable* di Fornitura il **Documento di sintesi (aggiornato continuamente e sempre consultabile sul Portale della Fornitura)**. Tale documento descrive e formalizza l'esperienza progettuale maturata dall'Amministrazione, evidenziandone le problematiche emerse, le soluzioni adottate e le *lesson learned* acquisite durante le varie fasi progettuali.



## Soluzione proposta per l'erogazione dei servizi di "Customer Satisfaction (S5)"

**LA CUSTOMER SATISFACTION COME LEVA DI MONITORAGGIO E CONTROLLO DEGLI INTERVENTI PROGETTUALI.** Nell'ambito dei servizi di PMO la **Customer Satisfaction** rappresenta uno tra gli strumenti fondamentali per il monitoraggio e controllo degli interventi progettuali, consentendo la misurazione sistematica della qualità dei servizi in funzione della capacità di presa in carico dei bisogni dell'utenza e la risoluzione delle problematiche rilevate, considerando **gli utenti finali come "parte attiva" del processo** di evoluzione dei sistemi di Data Management.

In particolare, il servizio di Customer Satisfaction è finalizzato a:

- individuare i bisogni e le aspettative degli utenti finali (sia interni che esterni) circa i servizi di Data Management da implementare;
- misurare l'efficacia dei servizi erogati verso l'utente finale, quale differenza tra qualità *percepita* e qualità *attesa*;
- individuare le aree problematiche e/o critiche su cui intervenire con azioni correttive mirate;
- raccogliere idee, spunti e suggerimenti per la definizione di nuove specifiche funzionali dei servizi, al fine di migliorare e innovare i processi di erogazione dei servizi offerti.

**UNA SOLUZIONE PROGETTUALE CONCRETA E PERSONALIZZATA SECONDO BEST PRACTICE E METODOLOGIE INNOVATIVE.** In virtù delle numerose esperienze progettuali maturate negli anni a supporto della PA nel suo percorso di trasformazione digitale, il RTI oggi dispone di *best practice*, metodologie, competenze e strumenti innovativi per il disegno di soluzioni progettuali solide e concrete sugli ambiti di Data Management (*Data Warehouse e Business Intelligence, Big Data/Analytics, Open Data, AI/ML*), personalizzate sulle peculiarità del contesto organizzativo, operativo e tecnologico della singola Amministrazione.

Di seguito si descrive la soluzione proposta dal RTI, declinata in termini di: approccio progettuale e metodologia (§ 7.1), risorse e competenze tematiche (§ 7.2), strumenti e soluzioni tecnologiche (§ 7.3), *deliverable* di Fornitura (§ 7.4).

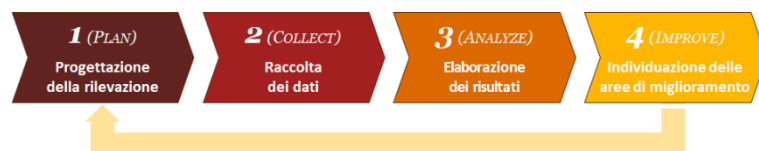


La metodologia proposta dal RTI si basa sullo standard UNI ISO 10004:2018 e sul modello SERVPERF, approccio multidimensionale che misura la qualità del servizio come differenza tra qualità *percepita* dagli utenti e qualità *attesa*. – Cronin e Taylor (1992).

### 7.1 Approccio progettuale e metodologia



La metodologia proposta dal RTI prevede un ciclo di "rilevazione della soddisfazione" (incrementale e iterativo) articolato in **4 fasi**:



- 1 Progettazione della rilevazione (PLAN).** Si imposta l'intero ciclo di rilevazione, definendo: (i) *ambito e obiettivi di indagine*; (ii) *indicatori di soddisfazione*; (iii) *target di utenti*; (iv) *modello di rilevazione*.
- 2 Raccolta dei dati (COLLECT).** Articolata in due sotto-fasi: (i) *indagine qualitativa*, per identificare confini e caratteristiche delle problematiche oggetto dell'indagine; (ii) *indagine quantitativa*, finalizzata alla raccolta operativa dei *feedback*.
- 3 Elaborazione dei risultati (ANALYZE).** Si elaborano i dati raccolti e si misura il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi di Data Management erogati.
- 4 Individuazione delle aree di miglioramento (IMPROVE).** In funzione dei risultati ottenuti, si rilevano le possibili aree di criticità e si concordano le relative azioni di recupero o di miglioramento, volte ad allineare la qualità dei servizi offerti agli standard prefissati.

L'approccio proposto prevede metriche adattabili sia alle rilevazioni "pianificate" (svolte periodicamente su tutti i servizi), sia a quelle "straordinarie" (svolte su richiesta espressa dell'Amministrazione).



*L'approccio metodologico introdotto rappresenta una **best practice** PwC maturata nell'ambito di un intervento progettuale a supporto del Ministero dell'Economia e delle Finanze (Cloudify NoiPA) per la realizzazione di uno strumento di **Intelligenza Artificiale (chatbot)**, volto a rendere più efficiente la gestione delle richieste di informazioni pervenute dagli utenti tramite il Portale istituzionale. In particolare, durante la fase di progettazione, si è reso necessario rilevare, attraverso form on-line, il livello di soddisfazione degli utenti sui servizi già disponibili. Oltre a ricevere feedback sugli attuali processi di erogazione, tale indagine ha consentito anche di raccogliere idee, spunti e suggerimenti che hanno indirizzato l'analisi funzionale del nuovo strumento.*

L'adozione della chatbot ha avuto una ricaduta positiva significativa sul progetto, tale da spingere il RTI a replicarne l'utilizzo anche sulla presente Fornitura, quale tool integrato nel Portale della Fornitura.



Di seguito si declinano le 4 fasi dell'approccio proposto, in termini di attività e modalità operative.

**PLAN**  
**1** **LA PROGETTAZIONE DELLA RILEVAZIONE E LA DEFINIZIONE DEGLI AMBITI E DEGLI OBIETTIVI DI INDAGINE.** La fase ha come obiettivo la definizione della **strategia di indagine**, a partire dalla scelta dell'**ambito** (es. la totalità dei servizi di Data Management erogati, un servizio "critico", una nuova specifica funzionale appena rilasciata, ecc.).

In funzione dell'ambito di indagine prescelto, si definiscono gli **obiettivi dell'indagine**, secondo 3 dimensioni di analisi: **(i) tipologia di utenza** (es. utenti interni, sviluppatori dei servizi, cittadini, ...); **(ii) aspetti del servizio che si intende valutare** (es. modalità di erogazione dei servizi di manutenzione, grado di usabilità di una nuova funzionalità, ...); **(iii) livello di precisione che si pretende dai risultati**.

Sulla base degli obiettivi definiti, si individuano, di concerto con l'Amministrazione, gli **indicatori di soddisfazione** e si stabiliscono i relativi "valori soglia" (es. livello desiderato, livello accettabile, ...).

**L'INDIVIDUAZIONE DEL TARGET E LA SCELTA DEL MODELLO OPERATIVO.** Definito l'ambito di indagine, si individua il **target** di utenti della rilevazione in relazione a una serie di parametri, quali: il grado di conoscenza del servizio oggetto di indagine, le competenze possedute, il ruolo ricoperto nell'organizzazione. Il RTI supporterà l'Amministrazione nella scelta del **modello operativo** più adatto tra quelli previsti: **(i) il monitoraggio delle attese e delle percezioni** quale differenza tra qualità percepita e aspettative; **(ii) la valutazione della soddisfazione ponderata**, rapportando la soddisfazione rilevata all'importanza che l'utente attribuisce allo specifico servizio; **(iii) la soddisfazione complessiva su ogni servizio** oppure **(iv) la soddisfazione sul cambiamento** (es. percezione di miglioramento o peggioramento del servizio rispetto a precedenti rilevazioni, ecc.).

Le risultanze di questa fase confluiscono nel **deliverable Piano di Misurazione** della soddisfazione (cfr. § 7.4), documento di sintesi direzionale, prodotto di concerto con l'Amministrazione, che delinea gli elementi essenziali dell'intero ciclo di rilevazione, in termini di: **(i) ambito e obiettivi** informativi dell'indagine; **(ii) indicatori di soddisfazione** oggetto di misurazione; **(iii) target di utenti**; **(iv) modello operativo** di esecuzione della rilevazione puntuale; **(v) standard, procedure e strumenti/automatismi** a supporto.

**COLLECT**  
**2** **LA RACCOLTA DEI DATI PRENDE AVVIO CON UNA PRE-INDAGINE QUALITATIVA.** La fase di raccolta dei dati prende avvio con una **pre-indagine qualitativa**, svolta mediante interviste individuali e/o **focus group**, con l'obiettivo di: **(i) individuare problematiche e peculiarità** del servizio oggetto di verifica; **(ii) identificare dimensioni e parametri essenziali** per la definizione del piano di campionamento e la stesura del questionario; **(iii) "esplorare"** nuovi ambiti o far emergere fenomeni potenzialmente sconosciuti o erroneamente sottostimati che possono poi essere oggetto di ulteriore approfondimento e sviluppo nella successiva Fase 4 di "Individuazione delle aree di miglioramento".

**L'INDAGINE QUANTITATIVA PER UNA VERIFICA SU "VASTA SCALA".** Raccolte le informazioni sulle problematiche riscontrate e sulle

aspettative degli utenti circa le possibili evoluzioni dei servizi erogati, si procede quindi con una **indagine quantitativa** che ha lo scopo di verificare, su "vasta scala", la validità delle evidenze emerse nell'indagine preliminare. La prima attività è la selezione del **campione di utenti** da coinvolgere sulla base del **target** definito durante la fase di progettazione. Scelta la metodologia più adeguata (es. campione casuale semplice, campione casuale stratificato, ...), l'elenco di utenti inclusi nel campione verrà estratto automaticamente mediante un **SAMPLING TOOL** (cfr. § 7.3).

In questa sede, al fine di avvalorare l'indagine (soprattutto quella preliminare di carattere "qualitativo"), vi è la possibilità di attivare soggetti terzi che mettono a disposizione **panel di utenti esterni**, rappresentativi della popolazione nazionale e segmentabili sia in base alle caratteristiche socio-demografiche, sia in base agli "atteggiamenti" (es. ai consumi, ecc.). Questo consente di raggiungere vaste platee di pubblico e di aumentare la rappresentatività della rilevazione di Customer Satisfaction.

**LA PREDISPOSIZIONE DEL QUESTIONARIO È UNO STEP FONDAMENTALE DELLA FASE DI RILEVAZIONE.** Contestualmente si predispone il **Questionario di soddisfazione** (**deliverable** di fase) che rappresenta uno **step** fondamentale per un'accurata misurazione della soddisfazione degli utenti, scongiurando risultati "distorti". A tal proposito, PwC mette a disposizione la propria Banca Dati contenente svariati modelli di questionario, già utilizzati su progetti analoghi per la valutazione di servizi in ambito IT.

I Questionari di soddisfazione, concertati con l'Amministrazione, sono differenziati per le diverse aree/servizi della Fornitura, caratterizzati da quesiti a risposta multipla e da campi testuali per l'inserimento di eventuali commenti (consentendo all'intervistato di segnalare specifiche criticità e/o proposte migliorative).

Il questionario è somministrato agli utenti attraverso uno dei seguenti canali:

- **Form on-line** (CAWI, *Computer-Assisted Web Interviewing*): soluzione preferibile in presenza di campioni numerosi, consiste nella somministrazione di un questionario con domande aperte e/o a scelta multipla, tramite canale **web** e/o **mobile App** accessibile dal link trasmesso via e-mail. In caso di mancato raggiungimento di un numero significativo di risposte, i risultati possono essere integrati tramite interviste telefoniche.
- **Intervista telefonica** (CATI, *Computer-Assisted Telephone Interviewing*): soluzione preferibile per valutare specifici aspetti dei servizi, consiste nella conduzione di interviste telefoniche guidate da un questionario standard.

Laddove necessario, si condurranno anche **interviste on-site** per gli approfondimenti del caso.



**ANALYZE** **3** **MISURARE GLI INDICATORI DI SODDISFAZIONE NON BASTA: OCCORRE INTEGRARLI CON LA RILEVANZA DELL'ATTRIBUTO VALUTATO.** Completata la raccolta dei dati, su una scala da 0 a 10 si misura il livello di soddisfazione degli utenti secondo la metodologia del **Net Promoter Score (NPS®)**. Gli utenti sono suddivisi in 3 classi/*cluster* sulla base del giudizio fornito: (*i*) i *promotori* (punteggio 9÷10, utenti soddisfatti del servizio); (*ii*) i *neutrali* (punteggio 7÷8, utenti soddisfatti ma indifferenti al servizio erogato); (*iii*) i *detrattori* (punteggio 0÷6, utenti nel complesso insoddisfatti). L'**indice di soddisfazione NPS®** è calcolato come la differenza tra la percentuale di *promotori* e quella di *detrattori*. I punteggi ottenuti dal NPS® vengono poi aggregati a diversi livelli e correlati tramite il **metodo esteso di Fishbein e Ajzen**, modello multiattributo che "pesa" la rilevanza di ciascun attributo valutato, pervenendo così ad una **misurazione "ponderata" del grado di soddisfazione** dell'utente (e quindi più rispondente alla realtà).

**ANALIZZARE I DATI DI CUSTOMER SATISFACTION PER INDIVIDUARE LE COMPONENTI "CRITICHE" DEI SERVIZI.** Gli indicatori di Customer Satisfaction e di funzionamento vengono esaminati secondo le seguenti 3 **direttrici di analisi**: (*i*) *valutazione dei livelli di Customer Satisfaction "critici"* rispetto a opportuni "valori soglia" concordati con l'Amministrazione durante la fase di progettazione; (*ii*) *analisi dinamica dell'andamento dei livelli di Customer Satisfaction registrati* rispetto alle precedenti rilevazioni, agli indicatori di funzionamento e alle azioni di miglioramento intraprese; (*iii*) *analisi di benchmark* rispetto ad altre organizzazioni pubbliche comparabili, mediante il ricorso al NPS® (Net Promoter Score).

I *deliverable* di fase sono (cfr. § 7.4):

- **Modello Operativo** di elaborazione dei risultati, messo a *règime* dal RTI per la rilevazione puntuale del grado di soddisfazione complessivo degli *stakeholder* e/o degli utenti finali (sia interni che esterni), integrabile con le informazioni desumibili dal Masterplan, piuttosto che da altri sistemi dell'Amministrazione. Nel concreto, si traduce in un prospetto di sintesi disponibile in modalità *web* (aggiornato almeno su base territoriale e tematica) che, per ciascun parametro monitorato, riporta il valore rilevato e lo scostamento rispetto ai "valori soglia" concordati in sede di progettazione (Fase 1).
- **Report di sintesi dei risultati**, completata l'elaborazione ed il consolidamento di tutte le risultanze emerse per ogni ciclo di rilevazione, queste confluiscono in un apposito *report*, volto ad evidenziare, per ciascun servizio, le aree più performanti vs quelle che dovrebbero essere oggetto di miglioramento.

**INCONTRARE GLI STAKEHOLDER DI PROGETTO PER CONCORDARE UN PIANO D'AZIONE.** Infine, vengono organizzati degli **incontri di debriefing** con i referenti dell'Amministrazione e con i Responsabili Tecnici dei servizi del Lotto 1 per:

- presentare le risultanze della rilevazione e le principali criticità riscontrate rispetto ai "valori soglia" prefissati, oppure derivanti dall'analisi dinamica e/o dall'analisi di *benchmark*;
- concordare le azioni di recupero da "mettere in campo", volte a migliorare la qualità percepita dei servizi (es. rimodulazione del servizio, interventi di Change Management, ...);
- pianificare i successivi cicli di rilevazione.

Le informazioni condivise in questa fase, sono formalizzate nel *deliverable* **Action Plan** (cfr. § 7.4), "Piano di Azione" redatto dal RTI che, sulla base delle risultanze dell'indagine, identifica, qualifica e declina nel dettaglio le azioni di recupero o di miglioramento da attuare per rientrare nei livelli qualitativi minimi.

## 7.2 Risorse e competenze tematiche

**PWC EXPERIENCE CENTRE®: CENTRO DI COMPETENZA UNICO NEL PANORAMA NAZIONALE.** Per l'erogazione dei servizi di Customer Satisfaction il RTI può vantare un *pool* di **oltre 300 esperti in ambito Customer Experience (CX)**, afferenti ad un Centro di Competenza unico nel panorama nazionale: il **PwC Experience Centre®**. Realizzato in *partnership* con Google, l'Experience Centre® di Roma collabora continuativamente con oltre 30 strutture del *network* PwC, supportando clienti pubblici e privati nella progettazione di nuovi servizi e nell'implementazione di soluzioni innovative e all'avanguardia, a partire dall'analisi dei bisogni, dei desideri e delle abitudini degli utenti *target*. La struttura di *Experience Consulting (EC)* mette a disposizione competenze multidisciplinari, metodologie, tecniche e strumenti innovativi in ambito *user research*, con particolare *focus* sulla *Customer Satisfaction*, con l'obiettivo di fornire elementi utili per l'innovazione dei servizi di Data Management, anche in considerazione delle esigenze degli utenti e della qualità *percepita* sui servizi offerti.

**UN PRESIDIO ORGANIZZATIVO DEDICATO ALLA COMPrensione DEI DESIDERATA DELL'UTENTE.** I team di lavoro impegnati nell'erogazione dei servizi di Customer Satisfaction, seppur sotto il coordinamento del Responsabile Tecnico (RT), rispondono funzionalmente al **Quality Assurance & Customer Satisfaction Manager (QAM)**, figura di riferimento in questo ambito e responsabile del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) della Fornitura, nonché degli aspetti di aderenza ai desiderata dell'utente e di *compliance* agli standard previsti. In un'ottica di innovazione e miglioramento continuo, collabora in stretta sinergia principalmente con l'**Account & Demand Manager (ADM)**, per una condivisione tempestiva dei *feedback* segnalati dagli utenti già durante l'utilizzo delle applicazioni e per il loro immediato "trasferimento" al Fornitore del Lotto 1, nonché con il **Data & Innovation Manager (DIM)**, per gli aspetti generali di innovazione tecnologica dei servizi da erogare oltre che per l'inesco del PwC Experience Centre®.



Nell'ambito di un progetto svolto per alcune **Agenzie Europee**, PwC ha fornito supporto nella valutazione delle condizioni e delle prospettive lavorative dei dipendenti, adottando l'approccio metodologico descritto. Ai fini di una raccolta ottimale dei dati, è stata condotta un'indagine indirizzata a tutti i dipendenti, volta a verificarne la soddisfazione lavorativa. La survey prevedeva domande "chiuse" relative alla vita dei dipendenti nell'ambito lavorativo e alla loro relazione con colleghi e responsabili. Le informazioni raccolte sono state elaborate da un **algoritmo in codice Python** che, tra le migliaia di interviste effettuate, ha consentito di estrapolare le statistiche aggregate della popolazione e i topic principali sui quali implementare azioni mirate, volte a rendere i dipendenti sempre più soddisfatti del lavoro. A partire dai risultati ottenuti, è stata elaborata una reportistica consultabile da tutti i dipendenti, in cui sono state presentate le aree più performanti e quelle oggetto di miglioramento. Alla luce dell'efficientamento riscontrato sulle tempistiche di processamento dati, tale algoritmo sarà utilizzato anche sulla presente Fornitura, al fine di velocizzare e sistematizzare le attività di analisi ed elaborazione delle informazioni raccolte.

A supporto delle Fasi 3 e 4 di "Elaborazione dei risultati" ed "Individuazione delle aree di miglioramento":

→ **STRUMENTI DI ANALYTICS E DI REPORTING**: consentono di elaborare analisi avanzate (sia di correlazione sui dati che di natura predittiva) e di creare dei modelli di calcolo in grado di misurare (in modalità semi-automatica) la soddisfazione ponderata degli utenti, ottimizzando così l'individuazione degli interventi correttivi da intraprendere. Consentono inoltre di creare *report* e *dashboard* sul livello di soddisfazione complessiva dell'utenza, dando anche evidenza delle aree di criticità dei servizi offerti. Tra questi strumenti, PwC espone: **TABLEAU**, **POWER BI** e **QLIKVIEW**.



Gli strumenti appena descritti per le elaborazioni dei risultati sono stati impiegati in un progetto svolto da PwC per l'**Agenzia per l'Italia digitale (AgID)**, che aveva come obiettivo la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Agenzia per individuare i **Data Center** classificabili come **Polo Strategico Nazionale (PSN)**. Dopo una prima fase di analisi, i dati raccolti sono stati organizzati in modo strutturato, attraverso la costruzione di una **Customer Table** contenente tutte le informazioni disponibili a livello di **Data Center**. Su tale tabella è stata elaborata una **Cluster Advanced Analysis** che ha consentito di individuare i **Data Center "top performer"** che, in quanto tali, avevano priorità sugli interventi di miglioramento volti alla promozione a **PSN**. A partire dai cluster ottenuti, sono state svolte delle analisi statistiche integrate, finalizzate a identificare su quali variabili si potesse agire per migliorare gli altri **Data Center** non "top performer", con l'obiettivo di farli diventare tali nel breve periodo.



## 7.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche

**A COPERTURA DELL'INTERO CICLO DI RILEVAZIONE, UN SET DI STRUMENTI INNOVATIVI INTEGRATI NEL PORTALE DELLA FORNITURA, GARANTENDONE DISPONIBILITÀ E AGGIORNAMENTO CONTINUO.** Per la Fase 1 di "Progettazione della rilevazione", i principali strumenti a supporto sono:

- **CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI DI SODDISFAZIONE**: contiene, per ogni servizio di Data Management, l'elenco degli indicatori di soddisfazione (con i relativi "valori soglia") e gli indicatori di funzionamento associati.
- **MATRICE STAKEHOLDER/UTENTI**: quadro sinottico che schematizza una clusterizzazione degli utenti finali in funzione di alcuni parametri (es. organizzazione di appartenenza, grado di conoscenza e livello di utilizzo dei servizi, ecc.).

A supporto della Fase 2 di "Raccolta dei dati":

- **SAMPLING TOOL**: strumenti operativi che, in coerenza con il *target* di utenti e sulla base di determinati parametri (es. livello e intervallo di confidenza, numerosità degli utenti, ecc.), consentono di estrarre automaticamente l'elenco degli utenti da coinvolgere nell'indagine (es. **FS4** e **SamplingStrata**).
- **LIME SURVEY**: strumento Open Source per la creazione, gestione e compilazione *on-line* dei questionari di soddisfazione, accessibile tramite un link fornito via e-mail. Dispone di un'interfaccia facilmente fruibile, sia tramite PC che da *tablet* e *mobile*.
- **STRUMENTI DI SENTIMENT ANALYSIS**: in coerenza con le prescrizioni del Capitolato Tecnico Speciale, il RTI rende disponibile sul Portale della Fornitura uno strumento per la raccolta continuativa di proposte migliorative (es. **BRIGHTIDEA®**), al fine di consentire agli utenti la segnalazione di *feedback* anche direttamente durante l'utilizzo delle applicazioni stesse.

## 7.4 Deliverable di Fornitura

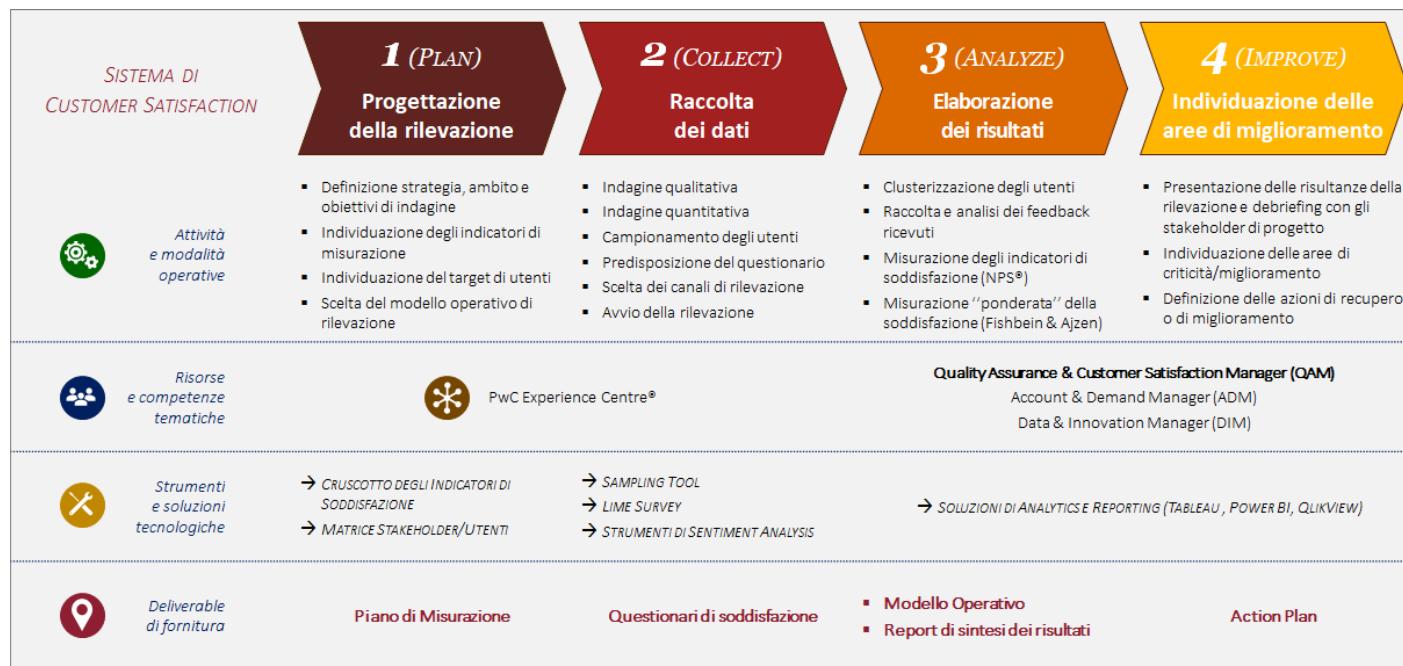
In linea con quanto disciplinato al punto 4.5 del Capitolato Tecnico Speciale, il RTI si impegna a realizzare, entro la data di attivazione del servizio, un **Sistema di Customer Satisfaction integrato nel Portale della Fornitura**, volto alla creazione di un flusso sempre crescente e continuativo di informazioni utili al miglioramento e all'efficienza, nel perseguimento della qualità. Tale sistema, quale *framework* integrato di procedure, tecniche e strumenti, consentirà una **misurazione costante e sistematica della Customer Satisfaction** sui servizi di Data Management, evidenziandone punti di forza, di debolezza e aree di miglioramento.

A *miglioramento* di quanto disciplinato al punto 4.5 del Capitolato Tecnico Speciale nella sezione **DELIVERABLE DI FORNITURA (S4.5)**, già anticipati e descritti diffusamente durante l'esposizione del § 7.1, di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l'approccio metodologico proposto dal RTI per i servizi di "Customer Satisfaction (S5)" e che, nel loro insieme, costituiscono il *deliverable* **Sistema di Customer Satisfaction**:



- [Piano di Misurazione](#)
- [Questionari di soddisfazione](#)
- [Modello Operativo](#)
- [Report di sintesi dei risultati](#)
- [Action Plan](#)

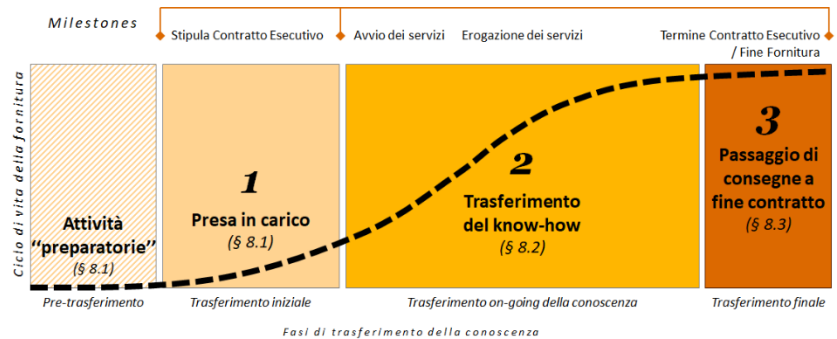
La figura seguente illustra il framework [Sistema di Customer Satisfaction](#) proposto dal RTI quale **soluzione progettuale integrata e deliverable** di Fornitura per i servizi di "Customer Satisfaction (S5)".



## Presenza in carico e trasferimento know-how

**IL NOSTRO APPROCCIO METODOLOGICO PREVEDE IL TRASFERIMENTO CONTINUATIVO "IN ITINERE" DI CONOSCENZE E COMPETENZE.** Il RTI intende adottare un approccio metodologico che massimizzi l'integrazione tra i processi di acquisizione, aggiornamento e trasferimento della conoscenza, evitando la duplicazione di attività e inutili perdite di tempo. L'obiettivo è quello di non intralciare o rallentare l'Amministrazione Committente nello svolgimento delle sue attività istituzionali, sia nella fase di presa in carico che nel passaggio di consegne a fine Fornitura, facendo leva su modalità operative e strumenti impiegati sistematicamente durante l'erogazione dei servizi (c.d. **trasferimento continuativo "in itinere"** di conoscenze e competenze).

L'approccio proposto prevede la suddivisione delle attività di presa in carico e trasferimento del *know-how* in **4 fasi**, definite in funzione del "ciclo di vita" della Fornitura. Tale suddivisione guida l'articolazione del paragrafo, come riportato nella figura a lato.



### 8.1 Presa in carico nella fase di subentro

**IL RTI INVESTIRÀ TEMPO E RISORSE NELLA FASE DI SUBENTRO, ANTICIPANDOLA ANCORA PRIMA DELL'AVVIO FORMALE DELLA FORNITURA.** L'approccio che proponiamo garantisce una presa in carico celere ed efficace, in grado di assicurare la **piena capacità operativa in tempi contenuti**. Tale approccio considera come "spartiacque" il momento della stipula del singolo Contratto Esecutivo, investendo tempo, risorse e strumenti: (i) nel periodo antecedente, per l'acquisizione del *know-how* e alla "armonizzazione" tra le risorse di RTI; (ii) nel periodo successivo, per le attività di allineamento strategico e per l'integrazione operativa con le risorse dell'Amministrazione.



L'approccio proposto, negli anni sperimentato con successo e ormai considerato un "modus operandi" standard per PwC, consentirà di ridurre le tempistiche di **presa in carico** delle attività operative a **massimo 10 giorni solari dalla data di stipula del Contratto Esecutivo**.



**UN TEAM COSTITUITO "AD HOC" DEDICATO ALLA PRESA IN CARICO.** In funzione del contenuto del singolo Contratto Esecutivo, e in vista della stipula dello stesso, il RTI comincerà ad "equipaggiarsi" dal punto di vista organizzativo, attraverso la costituzione di un apposito **Team di Presa in Carico (TPC)**, così composto:

- **Knowledge Manager (KM)**, per gli aspetti di acquisizione del *know-how*, ovvero raccogliere tutta la documentazione utile e le informazioni "chiave" da diffondere e condividere con le risorse che saranno poi allocate sui team di progetto;
- **Resource & Competence Manager (RCM)**, per gli aspetti di *scouting* e "reclutamento" delle risorse/competenze più appropriate da inserire nei team di lavoro;
- **Data & Innovation Manager (DIM)**, per gli aspetti relazionali con i Centri di Competenza (CDC) del RTI, agevolandone

l'ingaggio, con il dovuto preavviso, per quelli interessati dai servizi oggetto del Contratto Esecutivo;

- **Responsabile Tecnico (RT)**, quale responsabile del coordinamento generale dei vari *stream* progettuali oggetto del Contratto Esecutivo;
- una "rappresentanza" delle risorse dei **team di lavoro** che saranno impiegati sugli *stream* progettuali oggetto di subentro, nonché per tutti gli aspetti più "operativi" di passaggio di consegne e trasferimento del *know-how* dal Fornitore uscente e/o dal personale dell'Amministrazione.

#### ATTIVITÀ "PREPARATORIE" VOLTE A FAVORIRE L'ON-BOARDING DEL RTI.

All'interno del periodo di attivazione contrattuale (ovvero prima della stipula del Contratto Esecutivo), il Team di Presa in Carico (TPC) si rende disponibile con l'Amministrazione Committente per svolgere una serie di **attività "preparatorie"** all'erogazione dei servizi previsti dal Contratto (eventualmente da espletarsi anche presso l'Amministrazione stessa e, comunque, senza alcun onere per essa), quali ad esempio: (i) acquisizione di tutta la documentazione "chiave" propedeutica all'avvio delle progettualità (anche mediante l'ausilio di strumenti di *AI/COGNITIVE SEARCH*, dispensando l'Amministrazione dall'onere di doverla reperire e trasmettere); (ii) analisi della documentazione raccolta/ricevuta (in modalità *desk* o con assistenza di personale esperto dell'Amministrazione e/o di Fornitori terzi); (iii) organizzazione dei colloqui per la valutazione delle risorse professionali impegnate sul progetto; (iv) verifica della corrispondenza tra le risorse proposte con i profili professionali e gli *skill* richiesti; (v) organizzazione di incontri preliminari di *knowledge sharing* con i Referenti designati dell'Amministrazione per specifico ambito, al fine di condividere le attività da avviare a brevissimo termine; (vi) predisposizione, installazione e configurazione di strumenti o *framework* offerti dal RTI a supporto del personale dell'Amministrazione; (vii) affiancamento nella operatività quotidiana condotta dal Fornitore terzo o uscente e/o dall'Amministrazione.





**PIANO DI SUBENTRO.** Per le azioni da porre in essere subito dopo la stipula del Contratto Esecutivo, in quella sede il RTI consegna il **Piano di Subentro**, declinando: (i) le attività da svolgere (secondo i tempi e le disponibilità indicati dall'Amministrazione); (ii) i momenti di verifica e controllo; (iii) l'allocazione delle risorse con la necessaria competenza; (iv) le modalità operative e gli strumenti a supporto; (v) le tempistiche di presa in carico.

**L'APPROCCIO PROPOSTO GARANTISCE UN INSEDIAMENTO SUL PROGETTO IN MENO DI 10 GIORNI SOLARI.** Dopo la stipula del Contratto Esecutivo seguirà la fase di **effettiva presa in carico del progetto**, che si espleta attraverso i seguenti *step* operativi:



1. Apre questa fase l'incontro di **kick-off**, che rappresenta il momento istituzionale di allineamento sulle priorità di intervento e sulle modalità di avvio dei vari *stream* progettuali, la sede in cui condividere ragionamenti e linee di sviluppo lungo cui tracciare il percorso progettuale evolutivo dell'Amministrazione, con il supporto del RTI.



2. Il Team di Presa in Carico (TPC), di fatto già operativo sul progetto ancor prima della stipula del Contratto Esecutivo, organizza e conduce degli **incontri di allineamento di brainstorming**, differenziati per *stream* progettuale piuttosto che per livello di *seniority* o di ruolo. Vi partecipano le risorse dell'Amministrazione e i team di lavoro che saranno impegnati sui diversi *stream*, con l'obiettivo di affrontare tematiche specifiche, valorizzare contenuti di progetto, rilevare eventuali *lesson learned* di particolare successo, mettere "a fattor comune" spunti e riflessioni utili per l'avvio del progetto. Per eventuali approfondimenti, possono condursi delle interviste "mirate" ai referenti designati dell'Amministrazione (e/o al Fornitore uscente), cui potrebbero seguire dei *focus group* laddove necessarie delle "verticalizzazioni" tematiche o di contenuto.



3. Le risorse allocate sul progetto procedono quindi con un **affiancamento operativo "on-the-job"** al personale dell'Amministrazione (e/o al Fornitore uscente), al fine di lavorare congiuntamente e comprendere a pieno le modalità di svolgimento delle attività, ovvero sia tutti quei dettagli operativi e di contesto che difficilmente possono cogliersi dal mero studio della documentazione.



4. Chiude questa fase l'organizzazione di un **workshop** della durata di un giorno, un *debriefing* cui parteciperà il *management* dell'Amministrazione e la *governance* del RTI. Si configura come il momento di formalizzazione dell'avvenuta presa in carico delle attività che apre, altresì, una "tavola rotonda" di condivisione delle considerazioni del RTI a fronte delle rilevazioni emerse durante le interviste.

La figura a lato illustra le modalità operative, organizzative e le tempistiche delle attività di **presa in carico**.

## 8.2 Trasferimento del know-how



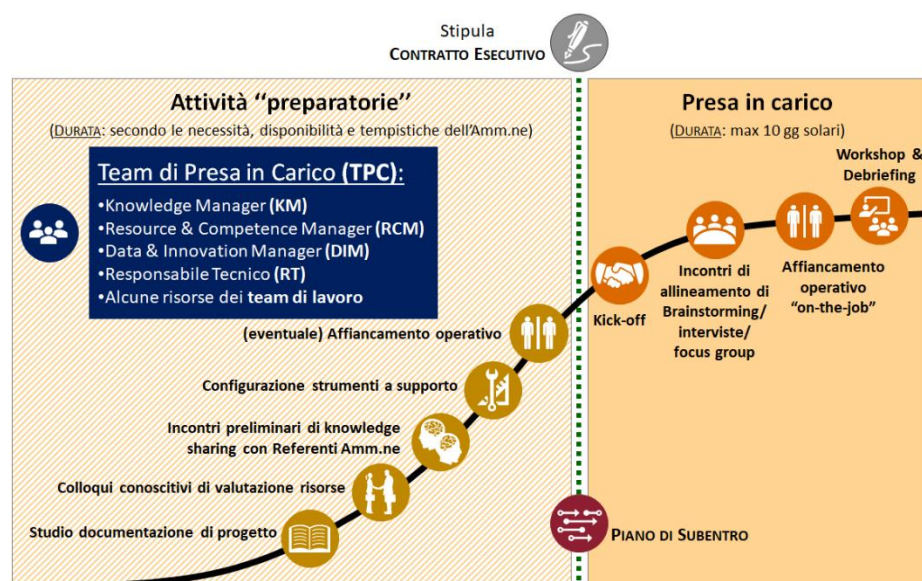
### TRASFERIRE LA CONOSCENZA IN MODO CONTINUATIVO DURANTE IL "CICLO DI VITA" DELLA FORNITURA.

Utilizzato con successo in altri progetti caratterizzati da una significativa complessità organizzativa e dalla presenza di numerosi interlocutori, si propone un approccio già apprezzato per la sua efficacia e il ridotto impatto verso le risorse dell'Amministrazione (o quanto meno "diluato" nel corso della vita del contratto), pur assicurando una gestione efficace delle attività di **trasferimento del know-how** durante l'intero "ciclo di vita" del progetto.

**"È appurato come il trasferimento progressivo della conoscenza e la sua costante capitalizzazione migliorino notevolmente le prestazioni nel corso delle attività, consentendo di conseguire, prima e meglio, gli obiettivi e i benefici attesi dall'erogazione del servizio." – Stanford University Press (2017).**

Le attività di affiancamento e *knowledge sharing* non si limitano, infatti, al solo periodo della presa in carico o di chiusura del contratto (*phase out*) ma sono altresì svolte per tutta la sua durata, nell'ottica di realizzare concretamente un **trasferimento continuativo**, verso le risorse dell'Amministrazione e/o di qualsiasi altro soggetto coinvolto nello specifico servizio, delle conoscenze e delle competenze impiegate e maturate nel corso della Fornitura (c.d. **trasferimento "on-going" della conoscenza**). L'obiettivo è quello di non rimandare tale processo al termine del contratto, "condensando" in quel periodo tutto l'*effort* o il tempo dell'Amministrazione e del RTI, con il rischio poi di essere inefficaci.

In ogni caso, il **trasferimento "on-going"** della conoscenza presuppone l'attivazione di specifici "momenti di verifica", ai quali vengono sottoposte le risorse dell'Amministrazione e i cui risultati saranno oggetto di discussione e condivisione, per poi attivare le eventuali azioni correttive/migliorative.





**UN PRESIDIO ORGANIZZATIVO SEMPRE “ON-GOING” DURANTE TUTTA LA VITA DEL CONTRATTO.** Il trasferimento del *know-how* è sempre a cura dello stesso **Team di Presa in Carico (TPC)** sotto la responsabilità del **Knowledge Manager (KM)**, questa volta coadiuvato da:

- **Resource & Competence Manager (RCM)**, per gli aspetti inerenti alle competenze da sviluppare;
- **Data & Innovation Manager (DIM)**, con il compito di individuare i contributi formativi ad alto contenuto innovativo, piuttosto che gli *stream* progettuali digitalmente più “differenzianti”, tali da poter essere oggetto di condivisione/presentazione in eventuali *focus group*, *workshop* o *round table* per ragionamenti “aperti”;
- **Responsabile Tecnico (RT)** e **Team Leader (TL)** dei diversi *stream* progettuali, per quanto concerne le evoluzioni e il “*work in progress*” degli stessi, sempre in riferimento a contenuti, *best practice* e *lesson learned* da condividere;
- **Centri di Competenza (CDC)** del RTI, per tutti gli approfondimenti specialistici di tematica e le necessarie “verticalizzazioni” in materia, oltre che per fornire supporto nella condivisione del *know-how* attraverso modalità e canali digitali.

**L’APPROCCIO PROPOSTO DAL RTI VEDE UN’AMMINISTRAZIONE PARTECIPE E “ON-BOARD”.** Le modalità di trasferimento del *know-how* dell’approccio proposto si fondano sulle seguenti attività a cura del RTI programmate di concerto con l’Amministrazione:



1. In prima istanza, il Knowledge Manager (KM), confrontandosi con il Resource & Competence Manager (RCM) e con il Responsabile Tecnico (RT), coadiuvato dai Team Leader (TL) dei diversi team di lavoro, definisce e “confeziona” l’**On-Boarding Package**. Un *set* minimo di informazioni e documenti volti ad agevolare l’*on-boarding* di nuove risorse sul progetto (sia del RTI che del Committente), indispensabile per una immediata comprensione del contesto di riferimento, della terminologia e delle nozioni principali, piuttosto che del calendario “eventi” che scandiscono la “vita” dell’Amministrazione.



2. Durante tutta la “vita” del contratto (con cadenza periodica almeno mensile e/o in occasione di eventi di particolare rilevanza o discontinuità), sono organizzate e condotte dal RTI delle **sessioni formative di knowledge sharing** (eventualmente “rafforzate” con dei *focus group* o dei *workshop* di “follow-up”, laddove necessari per delle “verticalizzazioni” tematiche o di contenuto), rivolte al personale dell’Amministrazione e del RTI, allo scopo di favorire la condivisione del *know-how* di progetto e lo stato evolutivo dello stesso, mantenendone “vivo” il *commitment*. Per quanto concerne contenuti, materiale e approfondimenti delle sessioni formative, affinché queste siano davvero efficaci, innovative ed attuali, il Knowledge Manager (KM) si avvale della consulenza specialistica del Data & Innovation Manager (DIM) e del supporto tematico dei Centri di Competenza (CDC).



3. Il personale dell’Amministrazione, oltre a fruire di sessioni formative di *knowledge sharing* riguardanti il progetto, piuttosto che altri argomenti inerenti segnalati come oggetto di interesse

e approfondimento, parteciperà anche a sedute di **training “on-the-job”**, improntate alla quotidiana e piena condivisione “sul campo” delle metodiche e degli strumenti applicati dalle risorse del RTI nella gestione ordinaria delle attività progettuali.



4. Infine, nel caso in cui sia necessario trasferire *know-how* difficilmente “codificabile”, il RTI schiererà risorse dedicate esclusivamente all’affiancamento operativo. Tale supporto risponde all’esigenza di avere conferma delle modalità attuative delle procedure operative, nonché di ridurre i tempi di inserimento di nuove risorse su attività specifiche.



**PIANO DI TRASFERIMENTO.** Anche per il processo di trasferimento del *know-how* verrà stilato l’annesso **Piano di Trasferimento**, riportante: (i) calendario delle sessioni/sedute formative di *knowledge sharing*, *training “on-the-job”* ed affiancamento operativo; (ii) obiettivi e contenuti di massima; (iii) *target* e prerequisiti dei partecipanti; (iv) canali e modalità di erogazione; (v) materiale documentale e strumenti a supporto; (vi) momenti di verifica. Coerentemente con l’approccio “on-going”, il Piano sarà suscettibile di possibili modifiche o ripetuti aggiornamenti nel corso del progetto, sulla base degli sviluppi evolutivi dello stesso e delle sue contingenze.

La figura sotto illustra le modalità operative, organizzative e le tempistiche delle attività di **trasferimento del know-how**.



### 8.3 Passaggio di consegne a fine contratto



**UN PHASE-OUT EFFICIENTE GRAZIE ALL’INVESTIMENTO FATTO DURANTE IL TRASFERIMENTO DEL KNOW-HOW.** Al

termine della Fornitura, il passaggio di consegne (*phase out*) è svolto secondo tempistiche e modalità che assicurano il minimo livello di “distrazione” dalle attività istituzionali delle risorse dell’Amministrazione coinvolte, avendo appunto svolto gran parte del lavoro nel corso del servizio.

Il passaggio di consegne è svolto, di fatto, dallo stesso **Team di Presa in Carico (TPC)**, guidato dal Knowledge Manager (KM) e coadiuvato dal Resource & Competence Manager (RCM), dal Responsabile Tecnico (RT), dai Team Leader (TL) e dalle risorse con



ruoli di responsabilità per i servizi operativi continuativi. Sarà sistematizzata tutta la documentazione prodotta nel corso dell'erogazione della Fornitura (comprensiva anche dei materiali utilizzati per la *formazione "on-going"*) e caricata sul Portale della Fornitura. Vengono organizzate specifiche sessioni formative, *focus group* o *workshop* di fine Fornitura, e distribuiti i relativi materiali. Le risorse dell'Amministrazione saranno indotte, in questa sede, a completare il **percorso di acquisizione del c.d. "saper pratico"** proprio dei vari servizi, in modo da essere davvero autonomi e indipendenti nello svolgimento delle attività.

Il passaggio di consegne è strutturato in modo tale da essere erogato anche nei confronti di terze parti indicate dall'Amministrazione. In questo caso, oltre alle tradizionali interviste di "passaggio di consegne" e alle attività di formazione (sessioni "*dedicate*", *focus group*, *workshop*) con annesso materiale "a supporto" (es. *On-Boarding Package*), il RTI punta anche sull'**affiancamento operativo**, al fine di garantire un immediato *on-boarding* nell'esecuzione delle attività quotidiane senza pregiudicare l'operatività.



Anche per il processo di passaggio di consegne viene stilato l'annesso **Piano di Phase-Out**, riportante: (i) obiettivi, contenuti e tempistiche di massima; (ii) calendario delle sessioni formative e di affiancamento operativo; (iii) agenda dei *focus group* e *workshop* in programma; (iv) *target* e prerequisiti dei partecipanti; (v) materiale documentale e strumenti a supporto.



Forti dell'investimento fatto nel corso della Fornitura sul processo di trasferimento del know-how con una modalità on-going, siamo confidenti che le tempistiche per le attività inerenti al **passaggio di consegne** di fine Fornitura possano stimarsi in un **range tra 10 e 30 giorni solari**, sulla base della complessità del rispettivo Contratto Esecutivo in chiusura.

La figura sotto illustra le modalità operative, organizzative e le tempistiche delle attività di **passaggio di consegne a fine contratto**.



## 8.4 Pianificazione delle attività e dimensionamento delle risorse

### UNA PIANIFICAZIONE ORIENTATA ALLA CONTRAZIONE DEI TEMPI E ALLA MINIMIZZAZIONE DEGLI IMPATTI SULL'OPERATIVITÀ.

La pianificazione delle attività è improntata alla contrazione dei tempi di presa in carico e di passaggio di consegne, previa condivisione con l'Amministrazione, e alla limitazione dell'impatto sull'operatività della stessa. Nello specifico:

- le attività "**preparatorie**" (di *pre-trasferimento*), effettuate prima della stipula del Contratto Esecutivo nella fase di subentro, consentono di ridurre significativamente l'*effort* necessario per l'effettiva presa in carico delle attività operative (dopo la stipula), liberando tempo e risorse da dedicare ad altri servizi;
- similmente, a fine Fornitura, il **trasferimento on-going** delle conoscenze effettuato durante l'erogazione dei servizi permette di ridurre notevolmente i tempi di *phase out*.

Ai fini degli aspetti di **pianificazione delle attività**, le suddette tempistiche sono state stimate e dichiarate dal RTI nell'esposizione del presente paragrafo e riportate in tabella.

Attività	Durata (in gg solari)
Presa in carico	al massimo 10
Trasferimento del know-how	per tutta la Fornitura
Passaggio di consegne	tra 10 ÷ 30



### UN "NUCLEO" STABILE, PER TUTTA LA FORNITURA, DI RISORSE GIÀ OPERATIVE NEI TEAM DI LAVORO.

Come già dichiarato nel § 8.1, le risorse individuate per svolgere le attività di presa in carico sono parte integrante dei team di lavoro impiegati per la conduzione dei servizi e contribuiscono al *knowledge sharing* verso gli altri membri del team. Con la stessa logica, il trasferimento delle conoscenze/competenze nel corso dell'erogazione dei servizi ("*on-going*") e al termine della Fornitura (passaggio di consegne) è svolto attingendo alle risorse facenti parte dei team di lavoro e che hanno maturato maggiore esperienza nella conduzione dei servizi.

Considerando che la Fornitura è caratterizzata dall'attivazione dei diversi Contratti Esecutivi in momenti diversi, la disponibilità di un "**nucleo**" stabile di risorse (dalla presa in carico iniziale al passaggio di consegne finale) è indubbiamente efficace in tutti quei casi di attivazione ripetuta di servizi similari. La possibilità di attingere nel team di lavoro a risorse che abbiano già svolto la presa in carico per un servizio similare consente di "ridimensionare" l'impatto sull'operatività e l'*effort* complessivo.

A parte le figure più *senior* (KM, RCM, DIM e RT) in *staff* al Responsabile Unico delle Attività Contrattuali (RUAC), il Team di Presa in Carico (TPC) sarà composto da un numero sempre variabile di risorse afferenti ai diversi team di lavoro *in progress*, dipendente appunto sia dal numero di *stream* progettuali via via attivati nel corso dell'erogazione dei servizi che, di riflesso, dal grado di complessità degli stessi (e quindi, dal numero di risorse necessarie per staffarli adeguatamente).



Ai fini degli aspetti di **dimensionamento delle risorse**, nella tabella seguente si riporta l'*effort* % di impegno che proponiamo/ipotizziamo per ciascun attore coinvolto nell'intero processo di acquisizione e trasferimento della conoscenza: dalla presa in carico, al trasferimento "*on-going*" del *know-how*, fino al passaggio di consegne.

Dimensionamento delle risorse del Team di Presa in Carico (TPC)				
Ruolo	Nr. di risorse	Effort % di impegno per singola attività		
		Presa in carico	Trasferimento del know-how	Passaggio di consegne
Responsabile Unico delle Attività Contrattuali (RUAC)	1	40%	20%	50%
Knowledge Manager (KM)	1	40%	60%	100%
Resource & Competence Manager (RCM)	1	80%	40%	100%
Data & Innovation Manager (DIM)	1	40%	40%	40%
Responsabile Tecnico (RT)	1	60%	20%	20%
Team Leader (TL)	Variabile in base agli stream progettuali attivati/da attivare	80%	20%	40%
Risorse esperte selezionate dai team di lavoro		100%	10%	100%
Risorse afferenti ai Centri di Competenza (CDC)	Variabile in base alle esigenze contingenti di competenze	Variabile in base alla specificità e al livello di complessità dei contenuti di progetto		

**In definitiva:** l'approccio del RTI è quello di **coinvolgere sull'intero processo di acquisizione e trasferimento della conoscenza** (dalla presa in carico al passaggio di consegne) **tutte le risorse che abbiano un ruolo di responsabilità** o che abbiano maturato e consolidato un'esperienza significativa sul progetto, stimando un **impegno continuativo medio tra il 12% e il 15%** per l'intera durata della Fornitura, così da trasmettere ed "imprimere" la conoscenza e le competenze di progetto attraverso un **processo graduale e completo di knowledge sharing "end-to-end"**.



## 8.5 Strumenti e soluzioni tecnologiche

Per completezza di esposizione, a titolo riepilogativo nella tabella seguente si descrivono i **principali strumenti** (già introdotti nei paragrafi precedenti § 8.1, § 8.2 e § 8.3) che si utilizzeranno per l'intero processo di acquisizione e trasferimento della conoscenza: dalla presa in carico (①), al trasferimento *on-going* del *know-how* (②), fino al passaggio di consegne (③).

Strumento	Descrizione	①	②	③
ARTIFICIAL INTELLIGENCE / COGNITIVE SEARCH	Strumento che consente (tramite "ricerca intelligente") di reperire tutta la documentazione in ambito, necessaria per la corretta esecuzione del progetto, dispensando i referenti dell'Amministrazione dall'onere della raccolta e trasmissione della stessa, rendendo autonome le risorse del RTI nell'avviare le attività di analisi e studio.	●		
PIATTAFORMA DI E-LEARNING DELLA FORNITURA	<i>Repository</i> in cui viene raccolto e condiviso tutto il materiale prodotto nel corso dell'esecuzione di progetti di trasformazione digitale. La piattaforma si avvale di strumenti efficaci, quali: video, <i>podcast</i> audio, <i>webex</i> , <i>newsletter</i> , videoconferenze.		●	●
VANTAGE®	Strumento proprietario di formazione che raccoglie tutti i corsi realizzati dal <i>network</i> PwC sui servizi e sugli ambiti tematici/tecnologici oggetto della Fornitura.		●	●
ALFRESCO	Soluzione di <i>Document Management</i> in cui vengono archiviati e conservati tutti i <i>deliverable</i> della Fornitura. Dispone di funzioni di ricerca (con suggerimenti <i>real-time</i> ) e di <i>workflow</i> autorizzativi dei documenti, con accesso via <i>mobile</i> e <i>tablet</i> .	●	●	●
PORTALE DELLA FORNITURA	<i>Repository</i> all'interno del Portale in cui sarà archiviata tutta la documentazione progettuale prodotta oggetto di <i>knowledge transfer</i> .	●	●	●

### LESSON LEARNED E BEST PRACTICE A GARANZIA DELLA MASSIMA FLESSIBILITÀ NELL'EROGAZIONE DEI SERVIZI.

Come già rappresentato nei paragrafi precedenti, PwC negli ultimi anni ha erogato servizi presso le principali Pubbliche Amministrazioni (centrali e locali) nell'ambito di importanti **Accordi Quadro Consip** (SGI-Sistemi Gestionali Integrati e SPC-Sistema Pubblico di Connettività). In questo contesto, sulla base di una sistematica raccolta delle problematiche emerse e delle *lesson learned* apprese, sono stati definiti approcci, modelli organizzativi, strumenti e *best practice* finalizzati a fornire un **elevato grado di flessibilità nell'erogazione eterogenea di servizi** presso la medesima o più Amministrazioni differenti contemporaneamente. L'esperienza accumulata nell'arco dell'ultimo quinquennio ha di fatto “instillato” nel DNA dell'azienda una **capacità di adeguamento continuo nell'allocazione delle risorse**, in contesti progettuali complessi, mutevoli e multi-cliente.

Garantire un approccio flessibile in tali ambiti è un aspetto cruciale per l'erogazione dei servizi, al fine di evitare un abbassamento nella qualità della *delivery* degli stessi ed assicurare la tempestività nell'ingresso di nuove risorse presso le Amministrazioni che intendono attivare Contratti Esecutivi.

A tal proposito, per meglio esporre la soluzione proposta dal RTI, in termini di strumenti, modalità organizzative e operative, per l'erogazione/gestione di servizi/progetti contemporaneamente presso la medesima o più Amministrazioni contraenti, abbiamo strutturato il presente paragrafo specularmente a quanto richiesto nel criterio P9 della “*Tabella dei criteri discrezionali (D) e tabellari (T) di valutazione dell'offerta tecnica – LOTTI 4,5,6*” a pag. 46 del Capitolato d'Oneri:

- *Modalità organizzative e operative per garantire la disponibilità di risorse e di competenze* (§ 9.1);
- *Metodologie e strumenti proposti per garantire la flessibilità e la tempestività nella gestione di progetti contemporanei* (§ 9.2);
- *Adeguatezza della copertura funzionale e territoriale* (§ 9.3).

## 9.1 Modalità organizzative e operative per garantire la disponibilità di risorse e di competenze

Le modalità organizzative e operative proposte di seguito per garantire la disponibilità sia di risorse sia di competenze, vanno lette nell'insieme armonico delle soluzioni di cui al paragrafo § P1 – “*Soluzione Organizzativa*”, ove gli elementi gestionali delle risorse, sia in termini di coinvolgimento sia di competenze, si integrano con la gestione progettuale (obiettivi, attività, tempi, qualità, ...) e con la gestione dell'esigenza.

### 9.1.1 Modalità e soluzioni organizzative

#### SOLUZIONI ORGANIZZATIVE ALLA BASE DI UN “PRESIDIO MULTI-AMBITO”.

In termini organizzativi, per salvaguardare la disponibilità di risorse e

competenze nella gestione di progetti in contemporanea (presso la singola o più Amministrazioni contraenti), la proposta del RTI si basa sull'applicazione dei principi dell'**AGILE Program/Project Management** (cfr. §. 9.2) nelle sue componenti strutturali (unità, ruoli e responsabilità, processi, strumenti a supporto), per tutto il “ciclo di vita” dell'Accordo Quadro (dalla attivazione alla esecuzione dei programmi e dei progetti), assicurando un presidio su più fronti, di seguito descritto nel dettaglio.

#### Presidio “multi-ambito” del RTI



**PRESIDIO DI TEMATICA E DEL TERRITORIO**, grazie alla figura dell'**Account & Demand Manager (ADM)** che garantisce la corretta e immediata comprensione dell'esigenza, anche nella componente di “qualificazione” del fabbisogno di competenze e risorse. Questa “soluzione organizzativa” fa sì che ogni esigenza rappresentata dalle varie Amministrazioni sia tempestivamente raccolta, qualificata e “presa in carico” dal RTI, infatti:

- da un lato, il dispiegamento sul territorio dei singoli Account & Demand Manager (ADM) ne assicura il presidio ed il contatto diretto, anche in termini di fabbisogni e richieste;
- dall'altro, il ruolo di “cerniera” dell'ADM tra il livello di Accordo Quadro (AQ) e quello di progetto fa in modo che il processo di “recruitment” di risorse e competenze venga “innescato” anticipatamente ed abbia il suo giusto seguito (con il supporto del Resource & Competence Manager e dei Centri di Competenza del RTI).

**PRESIDIO DEL PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE**, gestito in maniera trasversale alle Amministrazioni dalla figura del **Resource & Competence Manager (RCM)**. Questa “soluzione organizzativa” unitaria è stata ponderata sulla base delle esperienze progettuali pregresse, in cui **un solo presidio congiunto dei due aspetti – risorse e competenze – inter-Amministrazioni** ha portato efficacia, sinergia ed ottimizzazione (*la risorsa giusta con la competenza giusta*). È infatti il Resource & Competence Manager (RCM) che:

- aggiorna l'*INVENTORY SKILL MATRIX* delle competenze delle risorse. Tutte le risorse sono censite sulla base del *framework* PwC di mappatura delle competenze, supportate dalla piattaforma proprietaria *TALENTLINK®* (cfr. § 9.3);
- gestisce i picchi di lavoro e i “conflitti” di allocazione o attribuzione, suggerisce azioni “correttive” in termini di composizione e dimensionamento dei team di lavoro nei diversi Contratti Esecutivi.





**PRESIDIO DEL PROCESSO DI FORMAZIONE CONTINUA**, gestito dal **Learning & Development Manager (LDM)**, responsabile dell'*upskilling* del personale coinvolto nella Fornitura, attraverso programmi di formazione aggiornati, attuali e innovativi.



**PRESIDIO DEL PROCESSO DI CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA E COLLABORAZIONE**, gestito dal **Knowledge Manager (KM)** che:

- favorisce il *knowledge sharing*, la *collaboration* e l'aggiornamento del patrimonio di conoscenza necessario (*best practice*, metodologie, strumenti) organizzato per tematica di servizio;
- assicura la flessibilità operativa nel *knowledge sharing* tra progetti differenti presso la stessa Amministrazione;
- assicura la flessibilità operativa nel *knowledge sharing* tra progetti presso più Amministrazioni;
- supporta i team di lavoro nella classificazione della documentazione condivisa nel Portale della Fornitura.



### 9.1.2 Modalità e soluzioni operative

**MODALITÀ OPERATIVE PER GARANTIRE LA COSTANTE FLESSIBILITÀ DEI GRUPPI DI LAVORO.** A livello di Project Management per la gestione di più progetti in contemporanea, in aggiunta alle soluzioni organizzative appena descritte, applichiamo le seguenti modalità operative:

- **Flessibilità di carichi e impegno nei progetti:** assicurata dal presidio organizzativo del Project Management Office (PMO) che integra le informazioni dei vari progetti in carico all'Amministrazione per valutare, di concerto con il Responsabile Tecnico (RT), la più efficace ed appropriata **allocazione delle risorse sui diversi Contratti / Programmi / Progetti**.
- **Pre-assegnazione risorse:** saranno disponibili **risorse dedicate per questo Accordo Quadro (AQ)** per rispondere alle esigenze specifiche di ogni singola Amministrazione, garantendo qualità e continuità nell'erogazione dei servizi. Il Resource & Competence Manager (RCM) sarà direttamente responsabile della "prenotazione" e **pre-assegnazione di tali risorse al progetto ("flaggando" un apposito attributo nell'INVENTORY SKILL MATRIX)** e non potranno essere impiegate in altri progetti senza l'autorizzazione del Responsabile Unico delle Attività Contrattuali (RUAC) di questa Fornitura.
- **Staffing supplementare:** al netto delle risorse pre-assegnate, avere un ampio *pool* di esperti (**flexible team**) nelle nostre *practice* aziendali, *Business Service Line* e Centri di Competenza (CDC) porterà indubbi benefici, in termini di flessibilità, nella capacità di fornire i nostri servizi in modo efficiente e rapido. In particolare, come già fatto in contratti simili, le risorse con competenze "chiave", allocate sulla Fornitura, saranno **sempre** accompagnate dall'individuazione di una "risorsa gemella" (c.d. **twins-resource**), "risorsa di backup" pronta ad intervenire in caso di necessità.
- **Procedure ottimali di pianificazione delle risorse:** il RTI ha condiviso un'efficiente modalità operativa di **pianificazione in "tempo reale"**

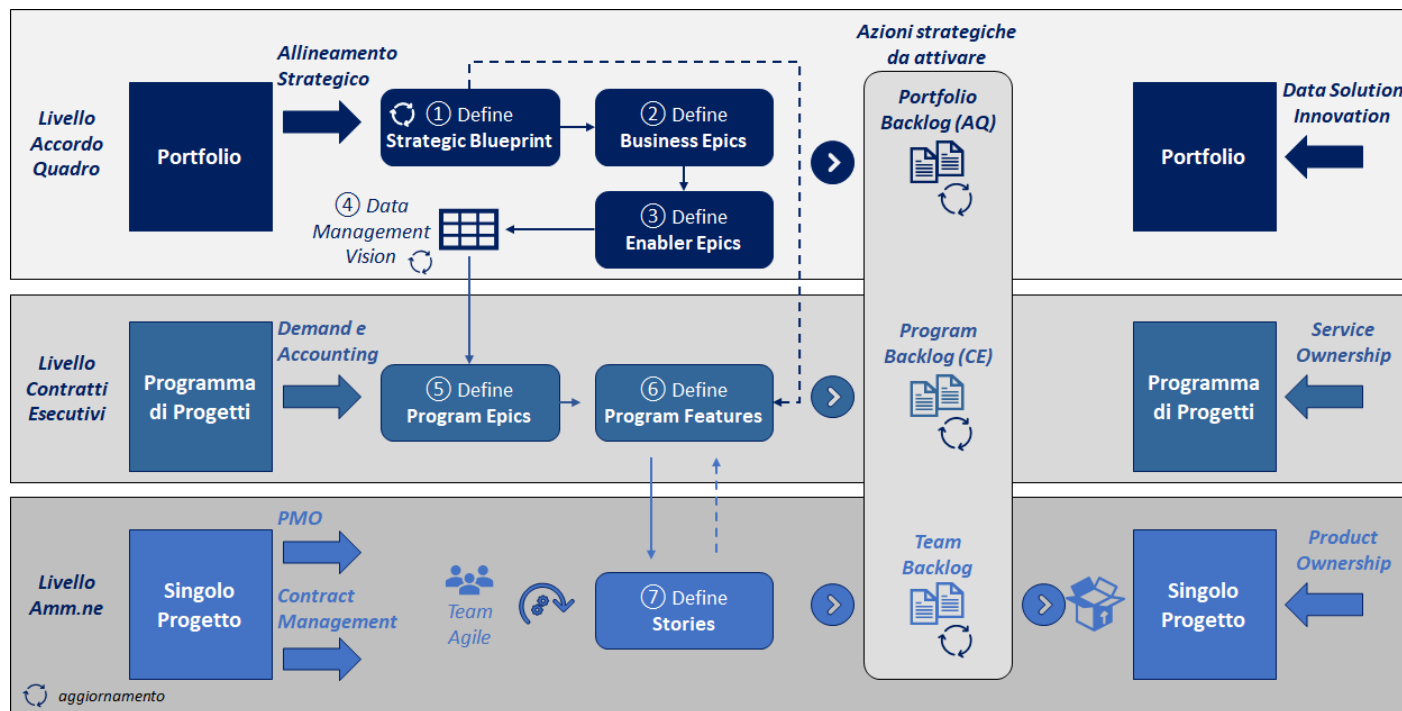
per rispondere alle esigenze di *planning* delle risorse su orizzonti temporali a breve, medio e lungo termine. La piattaforma proprietaria **TALENTLINK®** mostra un'assegnazione aggiornata del personale su tutte le attività della Fornitura. Ciò assicura che i nostri professionisti non siano mai allocati contemporaneamente su più incarichi tali da superare il 100% della disponibilità effettiva. I responsabili della pianificazione (*staff* di PMO per i singoli Contratti Esecutivi e PMO di Programma a livello di AQ) partecipano ad **incontri bisettimanali di Resource Planning**, presieduti dal Resource & Competence Manager (RCM), per "calibrare" al meglio le esigenze di pianificazione del personale.

- **Tecniche di Fast tracking e Crashing:** sono tecniche adottate dal PMO che consentono la **ri-pianificazione in caso di compressione delle tempistiche (elapsed)** di progetto. La prima prevede un accorciamento del "reticolo" di attività progettuali parallelizzando (laddove possibile) quelle inizialmente schedate in sequenza, mantenendo sempre come riferimento il "percorso critico" (*critical path*). La seconda è finalizzata ad accorciare la singola attività, potenziando il gruppo di lavoro.
- **Gestione dei "picchi di lavoro":** in presenza di un picco di attività pianificabile, ovvero un picco di attività la cui occorrenza e le cui cause sono rilevabili in anticipo, già in sede di pianificazione (es. scadenze normative note a priori, ecc.), il RTI provvede a **programmare e gestire in via "preparatoria"** tali casi, integrando le risorse necessarie per la gestione della criticità. Viceversa, in presenza di un picco di attività contingente e non previsto, il RTI gestisce l'istanza sulla base della soglia di attività richiesta. Qualora il picco di attività resti al di sotto di una certa soglia (15% dell'*effort* gestito), sarà allora assorbibile con un aumento temporaneo dell'impegno lavorativo delle risorse (es. ricorso al lavoro straordinario). Negli altri casi, si procede ad **aumentare la capacità produttiva "scalando verticalmente"** il gruppo di lavoro mediante l'inserimento di nuove risorse.
- **Ricorso al lavoro straordinario:** rappresenta una **soluzione straordinaria e di breve termine**, finalizzata a rispondere a situazioni contingenti determinate da picchi di attività, con l'obiettivo di assicurare che il relativo *task* sia adeguatamente portato a termine entro la scadenza.
- **Recruitment continuo di esperti:** il RTI vede il settore della Pubblica Amministrazione come un'area di sviluppo strategico, continuerà pertanto ad investire anche attraverso il **reclutamento continuo di esperti** che si uniranno alle nostre *Business Service Line* e Centri di Competenza (CDC), supportando la Fornitura per garantirne la continuità anche su più progettualità in contemporanea.
- **Apprendimento e sviluppo continui:** processi, responsabilità e strumenti sono stati già definiti e condivisi per **formare continuamente** il personale nelle aree "chiave" di competenza per la Fornitura, al fine di avere **esperti sempre disponibili e sempre aggiornati** per tutta la durata del contratto, anche a fronte di qualsiasi innovazione tecnologica e metodologica che possa portare valore aggiunto alla Fornitura.



## 9.2 Metodologie e strumenti proposti per garantire la flessibilità e la tempestività nella gestione di progetti contemporanei

**UNA METODOLOGIA AGILE PER GARANTIRE UN SUPPORTO DI QUALITÀ DIFFUSO E CONDIVISO INTER E INTRA-AMMINISTRAZIONE.** Per garantire flessibilità e tempestività nella gestione di progetti in contemporanea adottiamo il *framework* di **Agile Program Management** (illustrato in figura), presentato al paragrafo § P1 e strutturato in metodologie di dettaglio e strumenti che rappresentano *best practice* di *Scaled Agile* applicate al Data Management. Questa metodologia *agile* garantisce un **coordinamento e controllo complessivo di tutte le iniziative progettuali che verranno attivate** e, allo stesso tempo, la necessaria adattabilità e rapidità d'azione indispensabili per una **gestione simultanea di più progetti, sia presso la stessa che in più Amministrazioni**.



La metodologia proposta impatta sia i **livelli organizzativi contrattuali** (dal livello di Accordo Quadro a quello di Contratti Esecutivi attivati dalle Amministrazioni), sia i **livelli di governance progettuale** (Portfolio, Programma di progetti, Singolo progetto).

All'avvio della Fornitura: si definisce una **"Planimetria Strategica"** dei progetti (① *Strategic Blueprint*) che viene continuamente aggiornata sulla base dei servizi via via attivati e delle specifiche richieste delle singole Amministrazioni, rimodulandola come **baseline** di riferimento. Sulla scorta della "Planimetria Strategica", si possono definire le **"Iniziative a Valore Aggiunto"** (② *Business Epics*) (quali ad es. il coordinamento di progetti complementari intra ed inter Amministrazione), che consentono di individuare gli **"Elementi Abilitanti"** (③ *Enabler Epics*) (quali ad es. la definizione di *cluster* di fabbisogni espressi dalle Amministrazioni) per la gestione sinergica dei progetti. Questi primi passaggi contribuiscono a comporre un quadro di indirizzo strategico di maggior dettaglio, c.d. **Data Management Vision** (④). A livello di Accordo Quadro (AQ), questo processo iniziale garantisce flessibilità e tempestività di intervento, riflettendosi sul livello operativo del singolo progetto, consentendo quindi di avere **soluzioni "preconfigurate" già preimpostate per la PA** da prendersi come base di partenza per l'attivazione dei servizi.

La **Data Management Vision** (④) rappresenta l'*output* centrale del livello organizzativo strategico, che consente al *layer* intermedio di Demand e Accounting, di individuare gli **"Elementi del Programma di Progetti"** (⑤ *Program Epics*) (quali metodologie, strumenti, personale specifico da impiegare, ecc.) da selezionare per definire le **"Caratteristiche del Programma di Progetti"** (⑥ *Program Features*), sia presso la stessa che in più Amministrazioni differenti.

I singoli progetti attivati (presso la stessa o più Amministrazioni differenti) nasceranno quindi già **"pre-configurati"**. Ciò consentirà, a cascata, di definire le **"Caratteristiche del progetto"** (⑦ *Stories*) con il supporto di *Team Agili* pronti ad intervenire tempestivamente con attività mirate e personalizzate.

Tale metodologia, grazie alla continua raccolta e prioritizzazione di **"Azioni Strategiche da Attivare"** sui diversi livelli (*Portfolio Backlog*, *Program Backlog* e *Team Backlog*), è in grado di **"scomporre"** la visione strategica (④ *Data Management Vision*) correlandola ad attività sempre più granulari, che indubbiamente consentono un controllo più efficace ed un maggior grado di adattabilità in caso di cambiamenti ripetuti o non pianificabili (indipendentemente dal contesto inter o intra-Amministrazione). L'adozione di questa metodologia permette ai diversi responsabili del RTI di **gestire risorse e competenze in maniera flessibile, condivisa e trasversale**.



ai vari progetti, dal momento che avranno una visione immediata e dettagliata delle priorità e degli impatti, in termini di: tempistiche, risorse, rischi e qualità della Fornitura.

Ogni *layer* della metodologia è presidiato da ruoli e processi organizzativi strettamente interconnessi che “attraversano” tutta l’organizzazione dell’Accordo Quadro (AQ), seguendo una logica sia *top-down* che *bottom up* (si veda a tal riguardo il modello organizzativo proposto dal RTI descritto nel paragrafo § P1 – “Soluzione Organizzativa”).

A livello di Accordo Quadro (AQ), tramite i **Processi Direzionali** nell’ambito della soluzione organizzativa proposta, il RTI manterrà aggiornata la strategia a livello complessivo inter-Amministrazioni. I *Backlog* sono strumenti tipici delle metodologie Agile che, in questo contesto, fungono da punti di interconnessione/contatto per consentire l’allineamento fra i diversi livelli (*Portfolio*, *Programmi* e *Singoli Progetti*) e che abilitano una prioritizzazione efficace degli interventi, nonché una gestione flessibile delle risorse/competenze necessarie, integrando così la logica “predittiva” (*Data Management Vision*) con quella “reattiva” (*Backlog*).

Ogni volta che viene creato un nuovo Programma/Contratto, questo è subito integrato nel Portfolio e, contestualmente, viene aggiornata la *Data Management Vision* (④).

#### UN APPROCCIO PREDITTIVO PER ANTICIPARE IL RISULTATO FINALE.

L’approccio incrementale basato su metodologie *Agile* (livello esecutivo progettuale) consente di **anticipare il risultato finale** e garantisce maggiore flessibilità e velocità di azione, soprattutto nel raccogliere i *feedback* delle Amministrazioni (in un’ottica di mitigazione dei rischi e massimizzazione dell’efficacia del risultato/output finale). Nello specifico, con l’ausilio di metodologie operative e strumenti di *Continuous Delivery* e *Continuous Planning*, si possono gestire reattivamente e velocemente eventuali cambiamenti o modifiche, con impatti minimali sulla pianificazione.

**Tutto il personale coinvolto nella Fornitura può inoltre accedere, tramite il Portale della Fornitura (cfr. § 11.3), a informazioni rilevanti su metodologie/metodiche, tempistiche e strumenti adottati in progetti simili presso altre Amministrazioni, condividendo esperienze e competenze.**

**A testimonianza della bontà della soluzione proposta, segnaliamo come nell’ambito degli Accordi Quadro Consip SGI e SPC ci ha consentito di gestire mediamente oltre 80 progetti all’anno, presso diverse Amministrazioni dislocate sull’intero territorio nazionale.**

La metodologia appena descritta sarà supportata da una serie di strumenti “centralizzati”, quali appunto il Portale della Fornitura *in primis*, la piattaforma proprietaria di PwC *TALENTLINK*® e la soluzione *opensource* *REDMINE* di Agile PPM, descritte di seguito.

#### IL PORTALE DELLA FORNITURA COME STRUMENTO E VEICOLO DI CONDIVISIONE DEI DOCUMENTI UTILI ALL’EROGAZIONE DEI SERVIZI.

I team di progetto, con il supporto e la supervisione del Knowledge Manager (KM), mettono a disposizione sul **Portale della Fornitura**, all’interno di un’apposita **Area di Collaboration del RTI** (cfr. § 11.3), tutti i documenti di progetto necessari per verificare e monitorare l’approccio precedentemente utilizzato (es. pianificazione, elenco e tipologia risorse, SAL, *issue list*, ...), a cui solo i colleghi del RTI possono accedere. Inoltre, saranno disponibili i riferimenti di tutte le risorse impiegate nel progetto, al fine di **facilitare lo scambio e la condivisione di informazioni**.

#### ABBIAMO SPERIMENTATO CHE GESTIRE CENTRALMENTE LA PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE AUMENTA LA FLESSIBILITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DI RISPOSTA ALLE MUTEVOLI ESIGENZE ORGANIZZATIVE.

A supporto delle attività di gestione delle risorse professionali, il Resource & Competence Manager (RCM) si avvale delle funzionalità offerte dalla piattaforma proprietaria *TALENTLINK*®, utilizzata internamente dal RTI per la **gestione centralizzata della pianificazione delle risorse**, nonché del *repository* (dinamico) delle competenze. Uno dei punti di forza dello strumento è la peculiarità di “*real-time alignment of skill allocation*”, ovvero la possibilità di integrare lo *status* corrente di allocazione delle risorse con le competenze acquisite nel corso di interventi progettuali e/o attività formative. Infatti, a partire dai fabbisogni di risorse e competenze del singolo progetto, lo strumento consente di: (i) *individuare le risorse già coinvolte su attività progettuali simili*; (ii) *monitorare in maniera continuativa i carichi di lavoro di ciascuna risorsa*; (iii) *simulare scenari alternativi rispetto ai potenziali cambiamenti*. Funzionalità queste da non sottovalutare nell’operatività progettuale, perché permettono di evitare fenomeni di sovra-allocazione e i conseguenti sovraccarichi che impattano poi negativamente sulla qualità dei servizi erogati.

#### TALENTLINK®: IL REPOSITORY “DINAMICO” DELLE COMPETENZE.

*TALENTLINK*® viene utilizzato anche come **repository delle competenze**, classificato per tipologia ed ambito tematico. Il suo aggiornamento continuo è garantito dalle singole risorse, ciascuna coinvolta direttamente nell’aggiornamento del proprio profilo di esperienze, competenze e conoscenze sulla piattaforma applicativa, da effettuarsi – obbligatoriamente – con frequenza trimestrale ovvero a chiusura di ciascun progetto o a seguito di un rilascio/*destaffing* dallo stesso. La “dinamicità” dello strumento risiede nella capacità



(grazie a specifiche funzionalità di analisi) di **identificare i gap di conoscenza**, mediante il confronto dei fabbisogni di competenza in un determinato periodo con le *skill* al momento possedute dalle risorse, e quindi di **individuare le competenze non disponibili** per le quali è necessario attivare un percorso di formazione interno, piuttosto che un processo di selezione dall’esterno (cfr. § P10 sulle soluzioni per l’aggiornamento delle risorse professionali).



## UN MONITORAGGIO AD AMPIO RAGGIO SUGLI AVANZAMENTI PROGETTUALI A GARANZIA DELLA FLESSIBILITÀ.

La nostra metodologia di *Agile Program Management* è supportata dalla soluzione *opensource REDMINE* di *Agile PPM* che fornisce, in tempo reale e in modo collaborativo, analisi e approfondimenti sulla *delivery*. La suddetta piattaforma digitale viene utilizzata come “fonte di verità” centralizzata per tutte le informazioni inerenti a Portafogli e Programmi, eliminando la necessità di fare affidamento a documenti e strumenti *stand-alone*. È dotata di un ambiente altamente configurabile per stabilire una visione personalizzata del proprio Portafoglio, concedendo a tutti gli *stakeholder* del Progetto, del Programma e del Portafoglio di accedere a informazioni di dettaglio sugli avanzamenti progettuali, attraverso un’interfaccia moderna e *user-friendly* che favorisce una gestione efficace dei team di Programma.



Considerando solo i dati a livello nazionale dei due framework contract citati SPC e SGI, **negli ultimi 3 anni** PwC ha gestito:

- progetti presso **oltre 100 Amministrazioni**;
- mediamente **2 progetti in parallelo presso la stessa Amministrazione** (con un picco di 12);
- circa **80 progetti l'anno in contemporanea** sul territorio nazionale.

Questa **esperienza “esclusiva” del territorio** (quantificata nella tabella sotto riportata), ci consente di poter asserire, senza paura di essere smentiti, di possedere una **capacità gestionale consolidata e testata “sul campo”** ma, soprattutto, di poter assicurare una **piena copertura funzionale e territoriale** a tutte le esigenze che le varie Amministrazioni, dislocate sul territorio nazionale, esprimeranno contestualmente nel corso dell'erogazione della presente Fornitura.

## UNA COPERTURA TERRITORIALE “CAPILLARE” PER ASSICURARE IL “CONTATTO DIRETTO” CON LE ESIGENZE DELLE AMMINISTRAZIONI.

A livello di copertura territoriale, il *network* del RTI si avvale della collaborazione di **oltre 1.000 consulenti dedicati al Public Sector**, dislocati su **26 sedi operative** presenti su tutto il territorio nazionale: di cui 17 situate nell'area Nord, 5 nel Centro-Italia e altre 4 al Sud.



## 9.3 Adeguatezza della copertura funzionale e territoriale

**IL RTI SI PRESENTA CON CREDENZIALI DISTINTIVE RISPETTO AI SUOI COMPETITOR: LA GESTIONE CON SUCCESSO DEI PRINCIPALI AQ CONSIP DI RILEVANZA NAZIONALE.** PwC vanta la gestione dei principali Accordi Quadro di rilevanza nazionale (SGI-SPC) assimilabili per complessità e dimensione a quello della presente Fornitura, nei quali ha dimostrato la capacità di operare in un contesto articolato ed eterogeneo, sia da un punto di vista funzionale che dimensionale, dimostrando di riuscire a gestire con successo più Programmi/Progetti/Contratti in parallelo (presso la stessa o più Amministrazioni), pur sempre garantendo un elevato ed omogeneo standard qualitativo.

	Tutta Italia	PAC		PAL Nord		PAL Centro-Sud	
Tipologia di Amministrazione	Nr. Progetti	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni	Nr. Progetti	Nr. Amm.ni
Ministeri	89	89	14				
Altri Enti Centrali	57	57	31				
Regioni e Società Partecipate	188			64	32	124	38
Comuni / Province / Città Metropolitane e Società Partecipate	207			120	95	87	67
Totale	541	146	45	184	127	211	105

## Aggiornamento delle risorse professionali

**NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE, L'AGGIORNAMENTO TEMATICO E TECNOLOGICO DELLE RISORSE PROFESSIONALI È UN FATTORE CHIAVE PER ASSICURARE SERVIZI DI QUALITÀ.** Nel contesto di trasformazione tecnologica nel quale sono erogati i servizi della Fornitura, è essenziale che il RTI adatti costantemente le competenze professionali delle risorse impiegate ai cambiamenti e ai cicli di innovazione che nel corso della durata contrattuale si susseguiranno.

Per valorizzare i punti di forza delle aziende che compongono il RTI, **PwC coordina i processi di aggiornamento delle competenze di tutte le risorse professionali allocate sul progetto**, basandosi su approcci metodologici e soluzioni sperimentate quotidianamente dal *network*, la cui validità è certificata da Centri di Competenza (CDC) specializzati sulla formazione (cfr. § 10.4).

La soluzione che intendiamo proporre per l'aggiornamento delle risorse professionali e l'attivazione di competenze distintive si caratterizza dunque per:

- **possibilità di attingere rapidamente al *know-how* più aggiornato** proveniente dai Centri di Competenza (CDC) del RTI. Il processo di attivazione delle competenze è presidiato dai ruoli aggiuntivi previsti nel modello organizzativo del RTI (cfr. § 1.3), i quali avranno la funzione di rendere fruibile in tempi brevi il *know-how* necessario alla Fornitura;
- **capacità di diffusione e trasferimento del *know-how* acquisito** tramite l'utilizzo di un *set* di soluzioni e strumenti tecnologici che assistono la definizione e l'esecuzione ottimale dei Piani di Formazione delle risorse professionali;
- **contributo nell'incentivare una "cultura organizzativa" favorevole all'innovazione**, in termini di "ripensamento" costante dei servizi, dei processi e dei sistemi informativi sulla base del portafoglio di *know-how* più aggiornato disponibile in quel momento.

**IL RTI DISPONE DI UNA SOLUZIONE PROGETTUALE PER LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO CONTINUO DELLE COMPETENZE TEMATICHE E TECNOLOGICHE NECESSARIE ALLA FORNITURA.** Sulla base delle esperienze maturate dalle aziende del RTI su progetti di analoga complessità, proponiamo una soluzione volta a dotare le risorse professionali del *know-how* distintivo sulle modalità ottimali di esecuzione dei servizi della Fornitura e sugli ambiti tematici e tecnologici oggetto degli interventi progettuali.

La soluzione progettuale proposta dal RTI è costruita su 4 componenti, descritte nel seguito del paragrafo:



Presidio organizzativo "dedicato" (§ 10.1)



Approccio metodologico specifico (§ 10.2)



Strumenti e soluzioni tecnologiche a supporto (§ 10.3)



Centro di Competenza "Learning & Development" (§ 10.4)



### 10.1 Presidio organizzativo "dedicato"

**L'ATTENZIONE DEL RTI AL PROCESSO DI FORMAZIONE CONTINUA È DIMOSTRATA DALL'ISTITUZIONE NEL MODELLO ORGANIZZATIVO DI UNA FIGURA DEDICATA.** Un punto di forza della soluzione progettuale proposta è "insito" nel modello organizzativo pensato dal RTI per la gestione della presente Fornitura, che si palesa nella figura del **Learning & Development Manager (LDM)**, responsabile del presidio di tutti i processi di aggiornamento delle competenze delle risorse professionali allocate sul progetto. Nello specifico, si occupa di:

- valutare continuativamente il livello di aggiornamento e di esaustività delle competenze possedute dalle risorse professionali, tramite una rilevazione periodica degli eventuali *gap* di competenze possedute vs richieste;
- identificare, progettare e attuare gli interventi formativi e i percorsi di aggiornamento continuo che si rendono necessari nel corso della Fornitura, al fine di assicurare la massima coerenza e "copertura" tra competenze possedute e competenze necessarie allo svolgimento ottimale dei servizi richiesti;
- supervisionare la corretta esecuzione del Piano di Formazione e valutarne l'effettiva efficacia.

In quest'ottica, il Learning & Development Manager (LDM) è il punto di riferimento del RTI per quanto attiene allo sviluppo professionale delle risorse allocate sul progetto. Dal punto di vista dell'interazione con il resto dell'organizzazione di progetto, collabora e si relaziona sistematicamente con il:

- **Responsabile Tecnico (RT):** per comprendere i fabbisogni di competenze connessi a nuove esigenze progettuali o emersi durante l'erogazione dei servizi, così da attivare percorsi formativi "mirati";
- **Resource & Competence Manager (RCM):** per verificare l'esito e l'efficacia dei percorsi di sviluppo professionale attivati, suggerendo nel caso la ricerca sul mercato di nuovi profili professionali per fronteggiare eventuali *gap* di competenze non risolvibili, nel breve termine, mediante azioni formative;
- **Data & Innovation Manager (DIM):** per identificare le possibili linee di sviluppo del "*set* ottimale di competenze" che possano innescare un processo di innovazione dei servizi erogati, in relazione anche alle evoluzioni tecnologiche e normative, in un confronto costante con i Centri di Competenza (CDC) e le *Business Line* del RTI;
- **Knowledge Manager (KM):** per gli aspetti inerenti alla standardizzazione, classificazione, qualificazione e "riuso" del *know-how* maturato dal RTI (sia all'interno della Fornitura sia all'esterno), individuando le modalità formative più appropriate per capitalizzare e diffondere le conoscenze acquisite, che poi rende disponibili attraverso il Piano di Formazione ovvero tramite il Portale della Fornitura.

Con cadenza bimestrale (o quando intervengono “eventi di Fornitura” significativi), il Learning & Development Manager (LDM) organizza dei *KNOWLEDGE SHARING MEETING*, volti ad approfondire, con i “colleghi” di cui sopra, tematiche inerenti all’andamento del Piano di Formazione e al set di competenze e risorse in quel momento disponibile, in una logica di “miglioramento continuo” della qualità dei servizi erogati e di tesaurizzare quanto realizzato in *lesson learned*.

**“Nel lungo termine le performance migliori dipendono da una formazione migliore.” - Peter Senge.**



## 10.2 Approccio metodologico specifico

La metodologia proposta dal RTI per le attività di formazione e aggiornamento continuo tematico e tecnologico delle risorse professionali, è articolata in **4 fasi**:



- 1 (ASSESS) Rilevazione continua delle competenze** detenute dalle risorse professionali impiegate dal RTI nei *team* di lavoro e mappatura dei *gap* di competenza da colmare.
- 2 (DESIGN) Definizione del Piano** di Formazione e di Miglioramento delle Competenze (PFMC), funzionale a progettare e pianificare un insieme strutturato di interventi formativi e di sviluppo/aggiornamento delle risorse professionali.
- 3 (IMPLEMENT) Erogazione del Piano**, ovvero l’esecuzione degli interventi formativi e il controllo del loro andamento in itinere.
- 4 (REVIEW) Verifica dei risultati del Piano**, al fine di valutarne l’impatto in termini di accrescimento del livello di competenze professionali delle risorse.

Di seguito si declinano le 4 fasi dell’approccio proposto, in termini di attività e modalità operative.

**LA VALUTAZIONE CONTINUA DELLE COMPETENZE DELLE RISORSE CONSENTE DI IDENTIFICARE, MANUTENERE E SVILUPPARE IL LIVELLO DEL KNOW-HOW E DELLE CONOSCENZE NECESSARIE ALLA FORNITURA.**

L’approccio metodologico proposto si basa sulla definizione iniziale e sull’aggiornamento periodico, nel corso della Fornitura, di una **Mappa delle Competenze** (c.d. *Skills Map*), attraverso la quale il Learning & Development Manager (LDM) potrà monitorare i *gap* di competenza/conoscenza delle risorse del RTI su tre possibili dimensioni: (i) macro-area, vale a dire la conoscenza del contesto del sub-comparto di attività dell’Amministrazione Committente (es. fiscale, tributario, previdenziale, ecc.); (ii) area, intesa quale ambito della conoscenza (es. di tipo normativo, gestionale, funzionale, tecnologico, ...); (iii) items tematici, ovvero la conoscenza specifica sui servizi oggetto della Fornitura, piuttosto che sugli ambiti tecnologici di Data Management interessati dalla stessa.



La Mappa delle Competenze viene predisposta a partire da una **analisi “as-is” del contesto di riferimento della Fornitura** (es. caratteristiche dei servizi e dinamiche di funzionamento dei sistemi di Data Management), condotta mediante interviste preliminari di approfondimento ad esperti del *network* del RTI ed ai principali *stakeholder* del progetto sui servizi da erogare, così da individuare priorità e “aspetti chiave” delle competenze da tenere in considerazione nel Piano di Formazione. I risultati dell’analisi consentono di identificare, in relazione ai singoli servizi richiesti, un elenco “gerarchico” di competenze standard (c.d. *skill description*) che i diversi profili professionali richiesti devono possedere. Tali competenze sono articolate, a loro volta, in **Unità Formative Capitalizzabili** (UFC) che rappresentano le competenze obiettivo (“il soggetto deve essere in grado di”) e le componenti costitutive delle stesse (“il soggetto ha bisogno di sapere come”).

**LE UNITÀ FORMATIVE CAPITALIZZABILI.** Le Unità Formative Capitalizzabili (UFC) rappresentano, dunque, i parametri rispetto ai quali è strutturata l’attività di **skill assessment delle risorse professionali**, a cura del Learning & Development Manager (LDM). In una logica di “aggiornamento continuo”, le competenze delle risorse professionali saranno valutate in più “momenti” nel corso della Fornitura: ① *all’inizio*, ② *durante* e ③ *alla fine*:

- ① **Skill assessment iniziale.** Volto a rilevare il *gap iniziale di competenze* rispetto al ruolo professionale assegnato alla risorsa, a definire il *percorso di sviluppo delle competenze*, nonché a stabilire la *baseline* per i successivi *step* di valutazione delle competenze.
- ② **Valutazione “on-going”.** Effettuata a conclusione degli interventi formativi, attraverso la somministrazione di *questionari e test di auto-valutazione*, al fine di misurare il livello di apprendimento raggiunto dalle singole risorse ed eventualmente (in caso di esito negativo della valutazione) prevedere la partecipazione ad ulteriori *interventi formativi di “follow-up”*.
- ③ **Valutazione finale “on-the-job”.** Ha per oggetto le *performance lavorative* e mira ad analizzare “sul campo”, da un lato, l’applicazione concreta delle competenze e delle conoscenze acquisite in sede di formazione e, dall’altro, i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi. Ciò anche per verificare la coerenza del *modello di competenze* adottato ed eventualmente provvedere ad un aggiornamento della Mappa delle Competenze.

Sulla base della nostra esperienza su progetti complessi ove l’aggiornamento tematico e tecnologico rappresenta uno degli elementi portanti a valenza strategica, possiamo asserire che **una rilevazione continua delle competenze professionali assicura il pieno presidio del fabbisogno necessario**, consentendo alle risorse di acquisire, rapidamente e con una maggiore focalizzazione, le competenze “chiave” con cui far fronte alle innovazioni e ai cambiamenti, nonché di efficientare il processo di “*on boarding*”, garantendo che l’operato/contributo delle nuove risorse sia in linea, sin da subito, con le aspettative di ruolo.

## DESIGN UN PIANO DI FORMAZIONE COSTANTEMENTE AGGIORNATO E RIMODULABILE CONSENTE DI CONSOLIDARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE “CHIAVE” RICHIESTE DALLA FORNITURA.

Con il Piano di Formazione e di Miglioramento delle Competenze (PFMC), il Learning & Development Manager (LDM): **(i)** definisce gli *obiettivi* formativi; **(ii)** identifica il *target* degli utenti (c.d. *target audience*); **(iii)** detta le *tempistiche* di realizzazione del Piano; **(iv)** seleziona i *contenuti* didattici delle azioni formative e **(v)** sceglie le *modalità di erogazione* per ciascun ruolo professionale impiegato nella Fornitura. Il Piano è declinato sulla base delle Unità Formative Capitalizzabili (UFC) identificate con la Mappa delle Competenze e del profilo-*target* che si intende raggiungere con gli interventi di sviluppo formativo.

Nella fase di progettazione del Piano, gli obiettivi della formazione sono identificati su due livelli: **(i) obiettivi formativi** generali: descrivono la competenza che deve essere acquisita attraverso la formazione; **(ii) obiettivi didattici**: traducono gli obiettivi formativi in risultati di *performance* (“*sapere*”, “*saper fare*”, “*saper essere*”), raggiungibili attraverso l’azione formativa individuata.

Nel Piano di Formazione sono inoltre presenti: **(i)** la definizione dell’architettura dei percorsi formativi e l’articolazione in “moduli”, con indicazione degli obiettivi formativi e dei contenuti specifici; **(ii)** la stesura dei programmi formativi di massima e la pianificazione delle attività preparatorie dei materiali didattici ed esercitativi; **(iii)** i razionali alla base della scelta delle metodologie didattiche e degli strumenti adottati; **(iv)** la progettazione degli strumenti di monitoraggio e valutazione dell’apprendimento e del gradimento dei partecipanti.

## IMPLEMENT UN MIX ARTICOLATO DI AZIONI FORMATIVE CONSENTE DI GESTIRE CON FLESSIBILITÀ LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DELLE RISORSE.

L’esecuzione del Piano di Formazione si avvale di tre **tipologie di interventi**:



**Formazione “in aula” (o di base)**, ovvero sessioni “in presenza” che hanno il fine di sviluppare le competenze necessarie alla Fornitura e di omogeneizzare le conoscenze di base detenute dalle risorse del *team* di lavoro (ad es. sulle modalità di erogazione dei servizi, sui modelli di *business* impattati dalla Fornitura, ecc.).



**Formazione tecnico-specialistica “a distanza”**, erogata attraverso strumenti di *e-learning*, per procedere al trasferimento di conoscenze inerenti a tematiche specifiche e/o a relativi aggiornamenti che emergono nel corso della Fornitura.



**Creazione di “cantieri di innovazione”**, intesi quali “gruppi di apprendimento” costituiti su specifici *temi-obiettivo* che hanno lo scopo di formare e sviluppare la conoscenza su aspetti che non possono che essere veicolati tramite momenti “esperienziali”, nonché di stimolare l’acquisizione di conoscenze che possano riflettersi nelle prassi lavorative attuali o “in divenire”. I “cantieri di innovazione” rappresentano un luogo nel quale si apprende e, contestualmente, si individuano e progettano le soluzioni, affrontando nella pratica le questioni tecniche e di processo.

Gli strumenti didattici impiegati nei “cantieri di innovazione” sono: **(i)** “*riflessioni guidate*” in piccoli gruppi, per il rafforzamento delle competenze ed il confronto con i colleghi; **(ii)** *simulazioni e role playing*, finalizzati alla sperimentazione e al consolidamento di modelli e competenze comportamentali; **(iii)** *casi di studio e testimonianze*, rivolti al confronto con altre esperienze ed al trasferimento di prassi e/o strumenti simili; **(iv)** *affiancamento “on-the-job”*, per sperimentare e consolidare i nuovi strumenti/metodi appresi.

Per gli interventi “in aula” e “a distanza”, si prevede una frequenza media bimestrale (o comunque in corrispondenza con l’ingresso di nuove risorse nei *team* di lavoro). In taluni casi, gli interventi formativi sono erogati in concomitanza di significativi “eventi di discontinuità” interni e/o esterni (es. l’avvio di nuovi interventi progettuali), che possono impattare in modo rilevante sul modello di esecuzione dei servizi della Fornitura. Per gli interventi “in aula”, si prevede un massimo di 5-8 partecipanti per classe, al fine di incoraggiare l’instaurazione di un rapporto diretto con i docenti tale da favorire una maggiore efficacia nell’apprendimento.

Infine, ogni partecipante, indipendentemente dalla tipologia e dal volume di attività in cui viene coinvolto, è dotato dell’Educational Document Kit (EDK), *kit* documentale didattico realizzato “ad hoc” rispetto alle tematiche affrontate. Tutto il materiale formativo prodotto (dispense didattiche, casi di studio, esercitazioni, risultati dei lavori svolti in aula, ...) è condiviso e fruibile sul Portale della Fornitura, al fine di favorirne la consultazione e il riutilizzo nel corso degli interventi progettuali.

## LA VERIFICA DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE RAPPRESENTA UN “MOMENTO CHIAVE” PER INDIRIZZARE AL MEGLIO IL PERCORSO DI SVILUPPO CONTINUO DELLE COMPETENZE.

Al termine di ciascun intervento formativo, alle risorse destinatarie viene somministrato un *test* di valutazione dell’efficacia dell’intervento stesso, con lo scopo di individuare le aree di attenzione (i.e. *gap* formativi “residui”) su cui intervenire attraverso eventuali azioni “correttive” e/o o “*refresh*” formativo. Le risultanze emerse dalla presente attività di verifica, con evidenza delle relative aree di miglioramento e le rispettive azioni correttive/formative di “*follow-up*”, sono registrate nel Training Verification Report (TVR), *report* di verifica dell’attività formativa.

Nell’approccio metodologico proposto, le attività di monitoraggio e verifica dei risultati della formazione sono, di fatto, funzionali alla **valutazione “on-going” delle competenze professionali** delle risorse impiegate. Per il Learning & Development Manager (LDM) rappresentano, senza dubbio, un utile riscontro per meglio “calibrare” il percorso formativo della risorsa e, insieme alle **valutazioni “on-the-job”**, un elemento per valutare se sia necessario intervenire per integrare ulteriormente il *know-how* a disposizione della Fornitura (ad es. attivando sessioni formative “*mirate*” oppure, d’accordo con il Resource & Competence Manager (RCM), avviando una procedura di *recruiting* nei casi di maggiore urgenza).

In Appendice al presente paragrafo presentiamo una proposta di **Piano di Formazione e di Miglioramento delle Competenze (PFMC)**.





## 10.3 Strumenti e soluzioni tecnologiche a supporto

Per garantire una gestione efficace delle attività di formazione e aggiornamento continuo tematico e tecnologico delle risorse professionali, il RTI si avvale di un ampio set di strumenti tecnologici di supporto (molti dei quali proprietari®), ad elevato valore aggiunto per la Fornitura.

Per la Fase 1 di “Rilevazione continua delle competenze”, i principali strumenti a supporto sono:

- **TALENTLINK®**. Soluzione proprietaria di PwC che offre funzionalità specifiche per la programmazione, assegnazione e monitoraggio dei percorsi di sviluppo delle risorse professionali. L'utilizzo di tale soluzione consente di identificare le risorse ottimali sulla base delle competenze possedute. A cura delle singole risorse l'onere di aggiornare periodicamente (con cadenza almeno trimestrale) il proprio profilo di **TALENTLINK®**, con le competenze acquisite durante i percorsi formativi di crescita individuali. Tale adempimento è sottoposto a regolare monitoraggio da parte del Learning & Development Manager (LDM) e rappresenta anche un obiettivo di *performance* assegnato alla singola risorsa. Lo strumento consente, inoltre, di gestire anche i *gap* di conoscenza, attraverso il confronto tra i fabbisogni di competenze richiesti in un determinato periodo e le caratteristiche delle risorse, individuando quindi, “per differenza”, le competenze non disponibili per le quali è necessario attivare un percorso di formazione.

A supporto delle Fasi 2 e 3 di “Definizione del Piano” e di “Erogazione del Piano”:

- **SOLUZIONI FORMATIVE MULTIMODALI**. Adozione dell'approccio formativo c.d. “*Blended Learning*” che coniuga la formazione tradizionale (di tipo “frontale”) con interventi formativi via *web* e *mobile*. In questo modo, lo sviluppo professionale viene alimentato, giorno dopo giorno, dall'interazione continua all'interno di *community* “virtuali”, mediante approcci “*push*” (*live webinar*, *newsletter*, comunicazioni di informazioni, ...) e “*pull*” (*on-demand webinar*, *web focus group*, ...), favorendo una più elevata personalizzazione della proposta formativa ed un aumento del coinvolgimento degli utenti.
- **DIGITAL LAB®**. *Community* “virtuale” di PwC per la condivisione e l'aggiornamento delle competenze digitali e tecnologiche, sulla quale è possibile reperire contenuti sviluppati dal *network* e contribuire con idee, *concept* e soluzioni basate su *Data Analytics* e *Artificial Intelligence*. Su tale *Community* partecipano gli “*accelerators*”, esperti che contribuiscono a creare cataloghi di corsi di formazione sui servizi oggetto della Fornitura, favorendo la diffusione delle competenze tematiche e tecnologiche e supportando l'esecuzione dei Piani di Formazione.
- **PWC'S DIGITAL FITNESS ASSESSMENT®**. *Mobile app* sviluppata da PwC per diffondere contenuti e materiale sulle principali tematiche del settore Digital, nell'ottica di aumentare la consapevolezza delle nostre risorse circa l'utilizzo della tecnologia per trasformare ed innovare i modelli di *business* dei Clienti. Può essere utilizzata per l'esecuzione dell'*assessment* delle competenze digitali, per l'erogazione di corsi, piuttosto che per la valutazione del miglioramento della conoscenza.

→ **VANTAGE®**. Strumento proprietario di formazione che raccoglie tutti i corsi realizzati dal *network* PwC sui servizi e sugli ambiti tematici/tecnologici oggetto della Fornitura.

→ Accesso a “**EDUCATIONAL PLATFORM**”. Possibilità di fruire di corsi *on-line* su diverse piattaforme (es. Coursera), grazie alla collaborazione con Università e Organizzazioni che offrono cataloghi *on-line* in modalità MOOC (*Massive Open Online Course*). In collaborazione con Coursera, PwC ha creato una *offering* di corsi sui temi Data & Analytics, gratuiti per tutti i dipendenti PwC a livello *global*.

→ **LIBRARY DI STRUMENTI DI LEARNING & DEVELOPMENT**. Materiali formativi, linee guida, strumenti tecnologici e manuali per la realizzazione di Piani di Formazione e sviluppo delle competenze professionali, derivanti dalle *best practice* di PwC sugli ambiti tematici della Fornitura.

A supporto della Fase 4 di “Verifica dei risultati del Piano”:

→ **SOLUZIONI DIGITALI PER LA RILEVAZIONE DEI FEEDBACK**. Vale a dire *App* che dispongono nativamente di *form* di questionari preimpostati e di modelli di elaborazione dei dati raccolti, capaci di fornire *feedback* utili per “calibrare” al meglio l'erogazione delle sessioni formative e, più in generale, per adattare i contenuti del Piano alle esigenze delle risorse.

## 10.4 Centro di Competenza “Learning & Development”



Al fine di assicurare il continuo aggiornamento tematico e tecnologico delle risorse impiegate sui *task* progettuali, il RTI può contare sul **PwC Global Advisory Learning & Development®**, Centro di Competenza (CDC) del *network* PwC che coordina tutte le attività di progettazione, aggiornamento ed erogazione dei corsi di formazione a livello *global*, assicurando la diffusione di contenuti “di qualità” e di *best practice* sviluppate dalle diverse linee di *business* aziendali.

Il Centro di Competenza è “alimentato” quotidianamente da *team* con esperienze pluriennali sui servizi della Fornitura, che vantano un ampio *network* di relazioni ad elevato valore aggiunto per la stessa (es. Università, Centri di Ricerca, *Think Thank*, Istituzioni governative, ecc.). Per investire concretamente sul continuo aggiornamento delle proprie risorse professionali, il Centro di Competenza si avvale anche della struttura formativa aziendale (a livello *global*) **Advisory University (AU)** che, con cadenza trimestrale, eroga corsi di formazione “in aula” tenuti da formatori provenienti dai *team* territoriali di PwC di tutto il mondo.

Il Centro di Competenza ha inoltre progettato e sviluppato il **Global Core Consulting Skills (CCS) Curriculum**, un modello professionale che consente a tutte le risorse del *network* di accedere ad un bagaglio comune di “competenze base”. Il Global CCS Curriculum si articola su 16 macro-aree di competenza (*problem solving*, *effective communication*, ...), organizzate “a matrice” per linea di servizio (*Strategy Consulting*, *Management Consulting*, *Technology Consulting*, *Risk Consulting*) e per settore di riferimento (*Private*, *Public*, *Banking*, ...). I contenuti del Global CCS Curriculum sono fruibili sia attraverso lezioni “in aula”, sia in modalità “*self-study*” tramite il supporto delle piattaforme di *e-learning*.

Infine, per tutte le risorse impiegate sul progetto, le aziende del RTI prevedono dei **percorsi di formazione obbligatori**, orientati sia al potenziamento delle competenze “verticali” sulle tematiche oggetto della Fornitura, sia al conseguimento delle principali certificazioni professionali (ITIL, PMI/PMP, Prince2®, SCRUM, Agile, Cobit, BPM, ...), al fine di ampliare e specializzare il **panel di risorse pluricertificate**.



## 10.5 Deliverable di Fornitura

Di seguito si riepilogano i *deliverable* di Fornitura (emessi nelle quattro fasi dell’approccio metodologico proposto nel § 10.2 ed

in quella sede già descritti diffusamente) – **aggiornati continuamente e sempre consultabili sul Portale della Fornitura** – che qualificano l’approccio metodologico proposto dal RTI per l’aggiornamento delle risorse professionali:


- [Mappa delle Competenze \(Skill Map\)](#)
- [Piano di Formazione e di Miglioramento delle Competenze \(PFMC\)](#)
- [Kit Documentale Didattico](#)
- [Report di verifica dell’attività formativa](#)

La figura seguente illustra il *framework* proposto dal RTI quale **soluzione progettuale integrata** per il **Sistema di Aggiornamento delle Risorse Professionali**.




## 10.6 Piano di Formazione e di Miglioramento delle Competenze (PFMC)

Come anticipato alla fine del paragrafo § 10.2 – “Approccio metodologico specifico”, in questa sede presentiamo una proposta di **Piano di Formazione e di Miglioramento delle Competenze (PFMC)**, quale *deliverable* di Fornitura emesso nella Fase 2 di “Definizione del Piano” (*DESIGN*) dell’approccio metodologico proposto dal RTI per le attività di formazione e aggiornamento continuo tematico e tecnologico delle risorse professionali.


 **OBIETTIVO.** Il presente documento, in coerenza con gli obiettivi formativi individuati **per ciascuna classe di destinatario**, definisce

- i **contenuti dell’Offerta Formativa**,
- il **calendario delle sessioni** e
- le **modalità di erogazione** della formazione, tenendo conto degli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi del Gruppo di Lavoro e della Mappa delle Competenze (c.d. *Skills Map*).


 **DESTINATARI.** Per quanto concerne i **contenuti formativi**, gli stessi saranno **differenziati rispetto al ruolo** che ciascun componente del team ricopre all’interno della struttura organizzativa presentata nel paragrafo § P1 – “Soluzione Organizzativa”. In questo modo, il Learning & Development Manager (LDM) assicura la definizione di **percorsi formativi mirati**, fattore che accresce il coinvolgimento e il livello di partecipazione delle risorse e l’efficacia della formazione stessa.

I percorsi formativi sono rivolti a **due tipologie di destinatari**:

- **risorse executive**, per cui le sessioni hanno un contenuto spiccatamente “esperienziale”, essendo finalizzate ad accrescere per i ruoli dedicati alla *governance* del progetto, al *program management* e alla *program execution*, il livello di conoscenza e di visibilità sull’andamento complessivo della Fornitura e sulle *best practice* ad elevato valore di riutilizzo (ad es. quelle realizzate negli altri Lotti);
- **risorse operative**, per le quali il programma formativo è maggiormente orientato ad accrescere le competenze di tipo base ed avanzato sulle tematiche e sulle tecnologie oggetto del servizio e sulle modalità più efficaci e innovative di erogazione dei servizi.

 **CONTENUTI.** I programmi formativi, a seconda dei destinatari cui sono rivolti, prevedono un *mix* di: ① contenuti di tipo **tematico e/o tecnologico**; ② contenuti sulle più efficaci **modalità di erogazione dei servizi di Fornitura**; ③ contenuti sul **miglioramento dei c.d. *soft skills***.

- ① Le **sessioni formative con contenuti tematici e/o tecnologici** includono tutti gli ambiti applicativi di Data Management sui quali possono essere attivati i singoli interventi progettuali (*Data Warehouse e Business Intelligence, Big Data/Analytics, Open Data, Artificial Intelligence/Machine Learning*). Nel corso della Fornitura, i contenuti sono costantemente aggiornati rispetto ai *trend* digitali emergenti e possono destinarsi a tutte le risorse del RTI. La modalità principale di somministrazione delle sessioni formative è “da remoto”, tramite video-lezioni o *webinar* accessibili dalla piattaforma *DIGITAL LAB®*, descritta nel § 10.3.
- ② La **formazione sulle modalità ottimali di erogazione dei servizi della Fornitura**, cui obbligatoriamente i Responsabili Tecnici (RT) dei singoli servizi e i componenti dei gruppi di lavoro devono partecipare, viene erogata in maniera differenziata (formazione base o avanzata), a seconda del livello di esperienza maturata dalla risorsa sullo specifico servizio. Pur se un ampio ventaglio di corsi *on-line* è sempre fruibile sulle piattaforme messe a disposizione per la Fornitura (quali ad es. *VANTAGE®*), per questo tipo di sessioni si prediligono le lezioni in presenza ovvero la partecipazione delle singole risorse ai c.d. “*Cantieri di Innovazione*”, al fine di costruire e rafforzare il clima di collaborazione all’interno del team.
- ③ Infine sulle ***soft skills***, tutte le risorse del RTI possono accrescere tali competenze “trasversali”, essenziali per il successo del progetto, attingendo sia a corsi e materiali disponibili sugli strumenti di formazione descritti nel § 10.3 sia attraverso sessioni in aula. Quest’ultime, sono destinate ai singoli profili professionali in maniera personalizzata (su indicazione del Learning & Development Manager), al fine di rafforzare quelle competenze che, sulla base della *Skills Map*, presentano delle aree di miglioramento. Esempi di corsi di *soft skills* erogati sono: “Client Relationship Management”, “Time Management”, “Consulting Skills”, “Public Speaking”, “Client Engagement”, “Inspiring Leadership”.

 **TEMPISTICHE.** Il Piano di Formazione include la **calendarizzazione di tutte le sessioni previste** per titolo del corso e classe di destinatario. A seconda del livello della risorsa e del suo ruolo all’interno dell’organizzazione di progetto, lo stesso dovrà **dedicare da 1 fino ad un massimo di 2 giornate lavorative al mese** per la partecipazione a sessioni di formazione, in qualità o di discente o di formatore.

Gli interventi di formazione individuati come **obbligatori**, sia quelli “in aula” sia quelli “a distanza”, sono previsti con una frequenza stabilita (almeno bimestrale). In occasione di eventi significativi che abbiano un impatto rilevante sulla Fornitura (es. avvio di un nuovo *task* progettuale, necessità di replicare una *best practice*, ingresso nel Gruppo di lavoro di nuove risorse), saranno organizzati percorsi formativi “intensivi”, con lo scopo di aumentare, nel più breve tempo possibile, il livello del *know-how* del Gruppo di lavoro in quel momento disponibile, appunto per meglio assolvere agli obiettivi di progetto.

## Portale della Fornitura

**UN SISTEMA COMPLETO E INTEGRATO PER VALORIZZARE L'OPERATO DELLA PA, GUIDARE LA SCELTA DEI SERVIZI E STIMOLARE LA COLLABORAZIONE.** Il Portale della Fornitura che propone il RTI è stato progettato in ottica **multicanale** e **multiservizio**, raggiungibile tramite Internet, per consentire alle singole Amministrazioni, agli Organismi di coordinamento e controllo e Consip, di attivare e governare agevolmente i servizi, nonché di **promuovere la condivisione e l'esperienza maturata nelle singole iniziative**. Strutturato sulla base delle Aree previste dal Capitolato Tecnico Generale, il Portale è stato arricchito di numerosi elementi migliorativi, grazie ad una **progettazione user centered** basata sui principi di facilità di utilizzo e rilevanza rispetto alle esigenze dell'utente.

Il Portale progettato dal RTI è una **soluzione pienamente integrata** che supporterà l'Amministrazione (e la Fornitura) lungo tutto il percorso (*journey*) di attivazione ed erogazione dei servizi. Nell'accezione del RTI, il Portale è innanzitutto uno **strumento di marketing per promuovere l'operato della PA** nei confronti di cittadini e imprese, comunicando dati e offrendo informazioni strutturate circa l'andamento delle varie iniziative attivate nell'ambito dell'Accordo Quadro (AQ). In secondo luogo, emerge la necessità di sviluppare un **insieme di tool che consentano di guidare le Amministrazioni Pubbliche nell'attivazione dei servizi**, offrendo loro la possibilità di riutilizzare soluzioni e approcci già testati in contesti analoghi. Infine, ma non meno importante, il Portale deve essere il **“luogo” virtuale di incontro e co-working per stimolare la collaborazione** fra le diverse Amministrazioni Pubbliche, tracciando punti di contatto e condivisione della conoscenza all'interno e all'esterno del perimetro organizzativo degli Enti Pubblici. In tale contesto, sarà possibile reperire informazioni inerenti ai servizi erogati, alle attività svolte e/o in corso di svolgimento presso le Amministrazioni, ai contatti dei rispettivi referenti.

Il Portale garantirà l'**allineamento alla normativa di riferimento e alle linee guida AgID** relative a usabilità, accessibilità, interoperabilità, accesso al dato (API, OpenData, Ontologie) e sicurezza.

Il presente paragrafo è strutturato specularmente a quanto richiesto nel criterio P11 della “Tabella dei criteri discrezionali (D) e tabellari (T) di valutazione dell'offerta tecnica – LOTTI 4,5,6” a pag. 46 del Capitolato d'Oneri: *Soluzioni tecnologiche e funzionalità per il Portale della Fornitura* (§ 11.1), *Strumenti di analisi dei dati e reporting* (§ 11.2) e *Soluzioni, processi e strumenti di comunicazione e di collaborazione in chiave “social”* (§ 11.3).



### 11.1 Soluzioni tecnologiche e funzionalità per il Portale della Fornitura

In linea con quanto richiesto dal Capitolato Tecnico Generale al punto 6.1:

- il Portale sarà organizzato secondo **5 Aree di fruizione**:

- 1. Comunicazione**
- 2. Informativa**
- 3. Project Management**
- 4. Collaborazione e Monitoraggio**
- 5. Osservatori**

- la navigazione delle suddette Aree avrà una **profilazione di accesso differenziata** in base alle seguenti tipologie di utente: (a) “*non autenticato*” ovvero l'utente generico del web; (b) “*accreditato*” (es. un fornitore di servizi); (c) “*Pubblica Amministrazione*” (ovvero l'Amministrazione contraente che ha aderito o intende aderire ai servizi oggetto della presente Fornitura); (d) “*accreditato facente parte della struttura organizzativa dell'Amministrazione contraente*”; (e) “*Organismo Tecnico di coordinamento e controllo per la Governance e Consip*”.

**L'ESPERIENZA DEL RTI SULLE PROBLEMATICHE DI AUTHENTICATION, AUTHORIZATION E PROFILING.** Secondo questo principio, ogni tipologia di utente accede (o non) al medesimo contenuto informativo ma con un livello di dettaglio/granularità diverso, corrispondente appunto al proprio profilo. Pertanto, al momento dell'accesso al Portale, è imprescindibile una corretta identificazione dell'utente che vi sta entrando. Ciò si ottiene con una autenticazione comprovata da una **procedura di self-assessment** che conduce allo step successivo di registrazione al Portale. In questa fase, è importante che alla base del sistema informativo vi sia una struttura di autenticazione in grado di gestire su più livelli (semplice, medio, alto, misto) i “controlli formali” sui diversi profili utente che riceveranno i permessi di accesso alle Aree “sensibili” del Portale. Ad ogni modo, la procedura di *self-assessment* e di accreditamento non è obbligatoria, nel qual caso l'utente accede con un profilo generico di tipo “*non autenticato*”, con a disposizione un set limitato di funzionalità e permessi di accesso alle diverse Aree del Portale.

*Nell'ambito del progetto realizzato da PwC per l'implementazione del Portale AgID “Appaltinnovativi.GOV” (dedicato alla raccolta di informazioni strategiche per le Stazioni Appaltanti), è stato definito e implementato un workflow di accreditamento e profiling del personale PA che prevedeva l'invio di una one time password (OTP) alla casella PEC dell'Amministrazione di appartenenza dichiarata dall'utente in sede di accreditamento. Questa soluzione ha consentito di profilare, con un elevato grado di sicurezza, gli utenti dipendenti di una PA, evitando l'accesso e/o la visualizzazione di contenuti sensibili o strategici ad altri utenti non dipendenti di quella stessa PA.*

Sulla base del successo dell'esperienza progettuale citata, riportato anche alla sua “esposizione” e “visibilità” a livello nazionale e internazionale nel panorama del Procurement per l'Innovazione (PPI), per il Portale il RTI intende riconsiderare le soluzioni di Authentication, Authorization e Profiling già adottate.



Di seguito si descrive la soluzione proposta dal RTI in termini di: funzionalità (§ 11.1.1) e soluzioni tecnologiche (§ 11.1.2).



### 11.1.1 Funzionalità per il Portale della Fornitura

**DASHBOARD PERSONALIZZATE PER ABILITARE GLI UTENTI ALL'INGRESSO DELLE AREE DEL PORTALE.** L'ingresso alle diverse Aree del Portale è garantito da un **sistema di Home Page personalizzate** che si aprono una volta effettuato il *log-in*. Per ciascuna tipologia di profilo utente assegnato in fase di accreditamento al Portale, il sistema configura automaticamente una *Home Page* che consente l'accesso alle diverse Aree navigabili. Le *Home Page* offrono un *set* di moduli "comuni" visibili a tutti (quali ad es. un centro notifiche piuttosto che sistemi di *chat* per lo scambio di messaggi in tempo reale) e moduli "personalizzati" visibili solo a determinati profili utente (quali ad es. i moduli di *collaboration* fra Amministrazioni nell'Area *Collaborazione e Monitoraggio* o i cruscotti di monitoraggio personalizzati per gli Organismi di coordinamento e controllo nell'Area *Osservatori*).

Il RTI propone di inserire anche delle **Home Page per i Fornitori** (concepiti "ad hoc"), volte a favorire le interazioni con il Committente e/o con gli Organismi di coordinamento e controllo (es. scambio di documentazione, avvio di *chat* private, ecc.). Chiaramente, l'utente "*non autenticato*" visualizzerà soltanto la *Home Page* del Portale con l'Area *Comunicazione*, senza avere accesso ad alcuna *dashboard* personalizzata.

**1. L'AREA COMUNICAZIONE ESPONE DATI E INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE SUL FRAMEWORK CONTRATTUALE DELL'AQ.** L'Area *Comunicazione* è accessibile da qualsiasi tipologia di utenza (anche da utenti "*non autenticati*"). Rappresenta la parte "pubblica" del Portale, garantendo quindi i principi di trasparenza e buon andamento della PA, nonché un'informazione diffusa verso la molteplicità di "portatori di interessi". Assolve alla funzione di "orientare" e informare l'utente, presentando il contesto generale dell'Accordo Quadro (AQ), con particolare riferimento ai servizi del Lotto 1 e all'andamento complessivo della Fornitura (es. Nr. Contratti Esecutivi attivati, capienza residua, ...). Il RTI si impegna a strutturare questa sezione dalla prima *release* del Portale.

**2. L'AREA INFORMATIVA È DI SUPPORTO ED È RISERVATA ALLE PA.** L'Area *Informativa* è accessibile unicamente da utenti della PA ed è funzionale alla guida e al supporto per l'attivazione dei servizi rientranti nell'ambito dell'Accordo Quadro (AQ). Questa sezione offre una serie di informazioni e strumenti:

- **MOTORE DI RICERCA:** mediante l'utilizzo di opportune tassonomie e di modelli ontologici concepiti "ad hoc" (con riferimento alle nostre *best practice* di settore e agli standard già in uso per i servizi della PA), consente di ricercare qualsiasi tipo di informazione e/o documento (non coperti da riservatezza). È possibile customizzare la ricerca impostando filtri e parametri predefiniti (es. servizio di Data Management, tipologia di PA, area territoriale, ecc.).
- **DOCUMENTAZIONE RELATIVA AI SERVIZI DEL LOTTO 1**, con la descrizione dei rispettivi modelli operativi, l'evidenza dei "punti di forza" e l'indicazione delle "raccomandazioni" di scelta.

→ **WIZARD PER L'ATTIVAZIONE GUIDATA DEI SERVIZI DEL LOTTO 1** che, previa registrazione e accesso all'area riservata che rimanda all'Area *Project Management*, fornisce supporto nella predisposizione di un primo *draft* del Piano dei Fabbisogni e nella stima dell'*effort* di progetto, oltre ad una serie di *video tutorial* per facilitare la comprensione delle modalità di gestione del "ciclo di vita" della Fornitura.

→ **THREAD DI DISCUSSIONE** relativi all'erogazione e all'utilizzo dei servizi in oggetto (comprendenti anche le FAQ, le richieste presentate dalle varie PA e le risposte fornite dall'Amministrazione per tramite delle risorse del RTI).

→ **CRUSCOTTI GRAFICI RIASSUNTIVI** che mostrano l'avanzamento e i risultati conseguiti dalle esperienze progettuali già realizzate o in corso di realizzazione.

In tutti gli ambienti, per gli utenti che richiedono chiarimenti sul processo di attivazione dei vari servizi, è previsto un **sistema evoluto di chatbot**. Lo strumento, provvisto di un motore semantico e di funzionalità di Intelligenza Artificiale, "autoapprende" a partire dalle conversazioni intercorse (e memorizzate), dalla documentazione ufficiale e dai *thread* di conversazione registrati nel canale di contatto. Qualora il *chatbot* non riesca a codificare la domanda ricevuta, indirizza l'utente verso strumenti di assistenza che prevedono il supporto del nostro personale (numero verde dedicato), assicurando il presidio nei giorni feriali dalle 9.00 alle 18.00.

**3. L'AREA PROJECT MANAGEMENT A SUPPORTO DELLA GESTIONE OPERATIVA DELLE ATTIVITÀ PROGETTUALI.** Chiusa la prima fase di orientamento e attivazione dei servizi, il Portale consente agli utenti autenticati e profilati come PA di gestire le diverse attività progettuali attraverso l'utilizzo delle apposite funzionalità dell'Area *Project Management*. In questa sezione, gli utenti hanno la possibilità di: (i) accedere a tutti i *template* documentali previsti per ciascun servizio e/o fase del "ciclo di vita" della Fornitura; (ii) caricare le versioni aggiornate dei documenti di progetto (*in primis* il Piano dei Fabbisogni e il Piano Operativo); (iii) fruire degli strumenti di pianificazione e monitoraggio delle attività progettuali. A questo scopo, si svilupperà un *workflow* di lavoro flessibile e interattivo (personalizzato sui modelli operativi per singolo servizio, sottoservizio e intervento), con l'ausilio di *tool* quali lo *scheduler* delle attività, la possibilità di assegnare e commentare in modalità "virtuale" singoli *task*, piuttosto che l'invio di notifiche per ricordare le scadenze o per segnalare eventuali criticità.

**4. L'AREA COLLABORAZIONE E MONITORAGGIO OFFRE CRUSCOTTI DI ANALYTICS E STRUMENTI DI COLLABORAZIONE.** Per quelle Amministrazioni che intraprendono il percorso di attivazione dei servizi in ambito al presente Accordo Quadro, l'Area *Collaborazione e Monitoraggio* assolve alle seguenti due funzioni: (i) il monitoraggio della specifica Fornitura; (ii) la condivisione tra le varie PA delle esperienze progettuali maturate. Anche questa Area è accessibile ai soli utenti autenticati e profilati come PA, all'interno della quale l'Amministrazione può:

- fruire di **cruscotti grafici riassuntivi**, costituiti da parametri relativi ai livelli di servizio (SLA), ai dati di tutti i Piani dei Fabbisogni e Piani Operativi predisposti, reportistica sulla customer satisfaction,

reportistica (statica e dinamica) sui valori economici dei Contratti Esecutivi, evidenze sulla capacità contrattuale residuale, ecc. Per l'implementazione di tali cruscotti si utilizzeranno gli strumenti di *Advanced Analytics ALTERYX®*, *TABLEAU®* e *QLIK®* (cfr. § 11.2);

- utilizzare strumenti di promozione, condivisione e collaborazione tra PA, al fine di condividere documenti ed avviare discussioni tra più utenti, popolando progressivamente una “*virtual community*” articolata su 3 livelli: ① *social*; ② *collaboration*; ③ *co-working* (cfr. § 11.3).

**5. L'AREA OSSERVATORI PER LA GESTIONE DEI DATI DI QUALITÀ E SICUREZZA.** All'interno dell'**Area Osservatori** (accessibile solo dagli utenti con tipologia di profilo “*Organismi Tecnici di coordinamento e controllo per la Governance e Consip*”) è possibile utilizzare strumenti di analisi dei dati, orientati al monitoraggio dello stato di avanzamento complessivo dell'Accordo Quadro, con particolare attenzione alle dimensioni di qualità e sicurezza. Questa impostazione della sezione consente, oltre che verificare l'avanzamento delle attività progettuali dei singoli Contratti Esecutivi, di ottenere una visione “ad ampio spettro” dei risultati complessivi che si stanno conseguendo sul territorio nazionale nei diversi ambiti.

**FRUIBILITÀ E CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI PER FAVORIRE OPPORTUNITÀ DI RIUSO.** Nelle Aree *Informativa*, *Project Management* e *Collaborazione e Monitoraggio*, gli utenti, sfruttando il motore di ricerca e i sottostanti meccanismi di Intelligenza Artificiale, possono accedere a tutta la documentazione caricata sul Portale (es. Piani dei Fabbisogni, Progetti Operativi, Piani di Lavoro, *template* documentali, ecc.). La ricerca si può eseguire sia sugli elementi *core* (es. tipologia di servizio, tipologia di processo, tipologia di utente, ecc.), sia sugli elementi di dettaglio contenuti in ciascun documento. Il risultato della ricerca è una “lista ordinata” in base all'attinenza del profilo del soggetto richiedente (mappato in fase di registrazione al Portale). Nella lista è inoltre riportata l'indicazione alle *best practice*, ovvero alle migliori esperienze progettuali realizzate e potenzialmente di interesse per l'Amministrazione. Cliccando su uno dei risultati della ricerca, si accede alla “scheda di dettaglio” a cui sono linkati i documenti pertinenti.

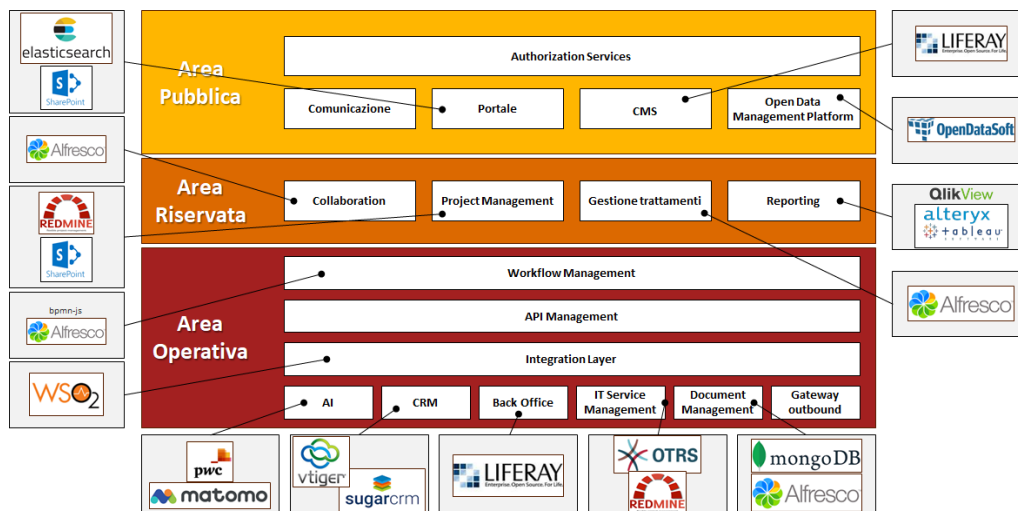
Nella scheda è presente il tasto “*riusa*”, attraverso il quale l'Amministrazione può avviare il “**processo di adesione semplificata**”, ovvero a partire dal pacchetto documentale visionato l'Amministrazione può dar seguito al proprio *iter* di adesione all'Accordo Quadro, sfruttando le informazioni, i dati e il Piano dei Fabbisogni di Enti che hanno già aderito. L'avvio dell'*iter* genera un *alert* automatico che avvisa le strutture organizzative del RTI della necessità di “prendere in carico” l'Amministrazione richiedente, supportandola nelle successive fasi di finalizzazione dell'adesione (i.e. completamento e invio formale del Piano dei Fabbisogni), di contrattualizzazione e di avvio dei servizi.

In questa fase, l'**Account & Demand Manager (ADM)** ha la responsabilità di stabilire l'interlocuzione con i referenti dell'Amministrazione richiedente, coinvolgendo di volta in volta i *team* di lavoro interessati (Project/Change/Demand Management, ...). Inoltre, trattandosi di un'Amministrazione che intende riutilizzare l'esperienza progettuale realizzata da un altro Ente, l'Account & Demand Manager (ADM) attiva anche i **Responsabili Tecnici (RT)** dei progetti “a riuso”, affinché possano dare un contributo in termini di testimonianza del lavoro svolto e dei risultati conseguiti. Su richiesta dell'Amministrazione, si procede anche a mettere in contatto i referenti delle due Amministrazioni per uno scambio di opinioni sulle attività/iniziative progettuali.

### 11.1.2 Soluzioni tecnologiche per il Portale della Fornitura

**UN'OFFERING DI STRUMENTI CHE DEFINISCONO UN'ARCHITETTURA SERVICE ORIENTED.** Le Aree descritte nel paragrafo precedente saranno integrate con opportuni strumenti selezionati che permetteranno di ottimizzarne le funzionalità. Sotto il profilo architettuale, **il Portale della Fornitura è compliant alle linee guida di riferimento** (es. Linee guida AgID, utilizzo di componenti *Open Source*, API, ecc.) e sfrutta l'integrazione di tali componenti specializzate. Inoltre, “ospita” strumenti migliorativi che conferiscono sicuramente un valore aggiunto all'offerta e che rispondono ai requisiti di facilità di utilizzo e rilevanza rispetto alle esigenze degli utenti.

In figura si illustra l'**architettura funzionale/applicativa** del Portale della Fornitura, con evidenza degli **strumenti** classificati per Area funzionale: **Area Pubblica** (accessibile a tutti); **Area Riservata** (accessibile alle Amministrazioni e a tutti gli operatori di settore); **Area Operativa** (accessibile agli operatori di *back office* che gestiscono il Portale).



	Strumento	Descrizione
Area Pubblica	Chatbot	Rende più facile e veloce l'accesso a dati, informazioni e documenti presenti sul Portale, supportando l'Amministrazione anche nelle 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 ( <b>Elasticsearch</b> ).
	Motore di Ricerca	Consente la ricerca tra i servizi già attivati dalle altre Amministrazioni, favorendo lo scambio e il riuso di esperienze progettuali positive tra le Amministrazioni. Sfrutta gli stessi algoritmi di <i>machine learning</i> utilizzati dal <i>chatbot</i> ( <b>Elasticsearch</b> ).
	Video Tutorial	Realizzati da PwC, illustrano le funzionalità del Portale e facilitano l'adesione ai servizi ( <b>SugarCRM</b> ).
	Open Data Platform	Espongono <i>dataset</i> relativi a iniziative di Data Management realizzate e/o in corso ( <b>Opendatasoft</b> ).
	FAQ	Forniscono supporto per intercettare e gestire le tematiche di maggior interesse e criticità, snellendo i processi di supporto, sfruttando la <i>knowledge base</i> popolata da <i>best practice</i> , linee guida, documenti, contenuti vari, <i>news</i> e aggiornamenti relativi alle iniziative progettuali realizzate e/o in corso. La <i>knowledge base</i> si fonda su tassonomie di riferimento incardinate nel <i>framework</i> TOGAF® ( <b>SugarCRM</b> ).
Area Riservata	Self-assessment	Consente agli utenti registrati di configurare il proprio profilo, offrendo un'esperienza personalizzata e proattiva ( <b>SugarCRM</b> ).
	Wizard di adesione	Semplifica la procedura di attivazione dei servizi, guidando l'utente nella compilazione del Piano dei Fabbisogni e generando un documento precompilato "ad hoc" sulla base del <i>self-assessment</i> ( <b>SugarCRM</b> ).
	Gestione dei trattamenti	Consente agli utenti di configurare il proprio profilo per garantire il massimo livello di <i>compliance</i> su invio di notifiche e informazioni, attraverso la componente prevista di <i>gateway outbound</i> per i diversi canali ( <b>Alfresco</b> ).
	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 rispettivi progetti ( <b>Redmine</b> e <b>Microsoft SharePoint</b> ).
	Reporting / BI	Espongono dati e informazioni (nel rispetto degli opportuni criteri di riservatezza e sicurezza) relativi allo stato dei servizi/progetti secondo più livelli (da singola PA a gruppi di PA, fino a livello Paese) e fornisce la possibilità di esportare i dati (es. file .csv), anche a beneficio di utenti istituzionali (AgID, Consip) ( <b>Alterix</b> , <b>Tableau</b> e <b>QlikView</b> – cfr. § 11.2).
Area Operativa	CMS	Consente la pubblicazione di contenuti, con la possibilità di definire livelli autorizzativi differenti per singolo contenuto, a supporto dell'intera architettura applicativa ( <b>Liferay</b> ).
	Project & Program Management	Consente la pianificazione e la rendicontazione di tutte le iniziative progettuali, nell'ambito di un Master Plan di programma per il monitoraggio continuo dell'intero Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi. Permette di elaborare <i>report</i> di tipo progettuale, finanziario, di <i>capacity &amp; resource management</i> ( <b>Redmine</b> e <b>Microsoft SharePoint</b> ).
	Document Management	Consente la classificazione, gestione e archiviazione di tutti i documenti prodotti nell'ambito dell'Accordo Quadro e dei singoli Contratti Esecutivi, visionabili e/o scaricabili in base ai diversi profili di accesso ( <b>Alfresco</b> e <b>MongoDB</b> ).
	ITSM	Consente la gestione degli <i>incident</i> e di eventuali <i>change request</i> ( <b>OTRS</b> e <b>Redmine</b> ).
	CRM	Consente la gestione delle anagrafiche e dei <i>case</i> , integrando le funzionalità di <i>chatbot</i> , FAQ, <i>knowledge base</i> e ITSM ( <b>Vtiger</b> e <b>SugarCRM</b> ).
	Back-Office	Consente la configurazione, parametrizzazione e gestione della piattaforma, anche in termini di profili di accesso ( <b>Liferay</b> ).
	Integration Layer e API Manager	Consente l'integrazione delle diverse componenti e l'esposizione di API/interfacce per l'acquisizione/esposizione di informazioni ( <b>WSO2</b> ).



## 11.2 Strumenti di analisi dei dati e reporting

**ASSICURARE IL MONITORAGGIO CONTINUO DELLE ATTIVITÀ ATTRAVERSO UN'INFORMAZIONE FRUIBILE E ACCESSIBILE.** Il Portale si configura come **strumento di contatto e di lavoro** in grado di assicurare il costante monitoraggio e la valutazione dell'andamento delle attività; ogni informazione gestita nell'ambito dei servizi sarà quindi classificata, organizzata, storicizzata e resa accessibile.

**"Il vero valore è nell'informazione ma, per capitalizzarlo, deve essere resa fruibile, accessibile e semplice da usare."**  
– Harvard Business Review (2016).

Il RTI dispone di un'ampia gamma di soluzioni tecnologiche per facilitare la raccolta, la strutturazione, la visualizzazione e la condivisione delle informazioni rilevanti. Al fine di realizzare un **sistema integrato di Business Intelligence**, personalizzato sia per le esigenze di monitoraggio "specifico" che "diffuso" degli elementi contrattuali, si propone l'utilizzo di piattaforme *software leader* di mercato:

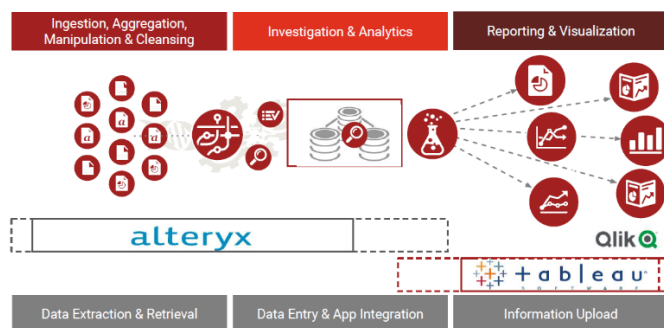
→ **ALTERYX®**: strumento innovativo per la gestione e l'analisi di Basi Dati (anche di grandi dimensioni), attraverso l'utilizzo di *workflow* ripetibili. Tipicamente è utilizzato per le attività di *Data Mining*, *Data Cleaning* e *Data Preparation*. Consente di creare *App* interattive e sviluppare capacità di calcolo automatico che consentono di ottenere risultati in pochi

minuti (rispetto ad intere giornate di lavoro spese con l'utilizzo di software ordinari, quali Microsoft Excel o Access);

→ **TABLEAU®** e **qlik®**: rappresentano componenti complementari di *Data Visualization*, per l'analisi e la rappresentazione di Basi Dati (anche di grandi dimensioni). Si differenziano per l'elevata semplicità di utilizzo (grazie al sistema “drag & drop”) e garantiscono la possibilità di esplorare “in profondità” i dati, rappresentarli in modo efficace attraverso il supporto grafico, condividerli in modo interattivo grazie a funzionalità per la costruzione di uno *story telling*.

Le soluzioni appena descritte consentono di **creare cruscotti per qualsiasi tipo di dispositivo** (PC, Tablet, Smartphone) e pubblicarli sul web, mantenendo sempre l'interattività dei dati.

Il RTI propone l'applicazione di metodologie finalizzate all'organizzazione e classificazione delle informazioni, con lo scopo di assicurare la produzione di una reportistica strutturata e multidimensionale (es. per tipologia o classe dimensionale della PA, per area geografica, per natura dei servizi erogati, ecc.) relativa a: (i) *stato dei contratti*; (ii) *servizi attivati e stato dei servizi*; (iii) *stato delle attività*; (iv) *indicatori di performance* (di risultato e di impatto). È implicito che i report saranno tutti esportabili nei formati più comuni (.csv, .xls, .doc, ...), così da favorire le attività di analisi e predisposizione dei relativi documenti di sintesi.



Il **sistema di reporting** configurato è stato selezionato dal RTI perché caratterizzato dai seguenti punti di forza:

- **facilità d'uso**: per utilizzare gli strumenti di analisi e monitoraggio proposti non occorre essere dei programmatori, grazie all'intuitivo sistema “drag & drop” caratterizzato da interfacce “user friendly”;
- **analisi di qualunque tipo di dato**: è possibile analizzare dai semplici fogli di calcolo (xlsx, csv, txt, ...) ai Database più complessi (Big Data);
- **cruscotti interattivi**: le infinite combinazioni di “viste” interattive confermano gli strumenti proposti *leader* nella *Data Preparation*, *Data Visualization* e *Data Story Telling*;
- **dati sempre aggiornati**: è possibile “connettersi” a diversi sistemi e fonti dati, scegliendo la modalità di aggiornamento (automatica, pianificata, manuale);
- **velocità di analisi**: **TABLEAU®** è fino a 100 volte più veloce delle altre soluzioni, grazie alla sua architettura dati;
- **condivisione interattiva**: in pochi *click* è possibile pubblicare e condividere le proprie analisi sul web, mantenendo sempre l'interattività dei dati.



### 11.3 Soluzioni, processi e strumenti di comunicazione e di collaborazione in chiave “social”

In coerenza con l'approccio proposto dal RTI che si rifà all'adozione di tecnologie digitali per **stimolare la comunicazione in chiave “social”** e **innescare nuove modalità di lavoro collaborative** (anche attraverso la creazione di spazi di *co-working*), il Portale prevederà alcuni moduli di *collaboration*.

L'utente PA “accreditato”, una volta effettuato il *log-in*, visualizzerà una *Home Page* personalizzata che lo abiliterà ad interagire con i “colleghi” delle altre Amministrazioni. Il Portale prevede **3 moduli di collaboration** che coprono rispettivamente:

1. l'anima **social**;
2. l'anima di **collaboration**;
3. gli spazi di **co-working**.

Queste tre “aree di collaborazione” (descritte di seguito) rispondono alla necessità di diminuire o incrementare, a seconda delle rispettive esigenze, la pubblicità dei contenuti condivisi fra gli utenti.

La soluzione tecnologica identificata a supporto è la piattaforma **BrightIdea®** (presentata e descritta nel paragrafo § 1.3).

#### 1. La **Bacheca di discussione pubblica della PA**

Uno “spazio virtuale” aperto dove poter pubblicare notizie, richiedere informazioni e/o abilitare gli altri utenti a commentare e caricare allegati a beneficio esteso di tutta la *community* della PA. La Bacheca riprende il *concept* oramai largamente diffuso dei principali strumenti *social* di maggior successo commerciale (i.e. LinkedIn, Facebook, ecc.). In quest'area i contenuti saranno più



“statici”; saranno infatti le rispettive Amministrazioni a valutare e decidere quali articoli, dati, informazioni, risultati dovranno essere esposti. L’interazione sarà “mediata” da un processo di moderazione dei *post* e dei commenti. Grazie a questo “spazio”, **le Amministrazioni possono “fare rete” e creare una base di conoscenza condivisa**, soprattutto per quelle PA che collaborano in territori con caratteristiche simili e/o con la stessa tipologia di utenza, così da ridurre la complessità ed aumentare l’efficacia dell’azione amministrativa.

## 2. La **Community** di divulgazione delle esperienze

Uno spazio che ha l’obiettivo di condividere con gli utenti interessati i dettagli delle singole esperienze/iniziative progettuali maturate. Questo modulo si configura come un “**catalogo delle esperienze**”, etichettate per tipologia di servizio e per stato (appena avviata, in corso di svolgimento, terminata), allo scopo di abilitare una rapida ricerca in base alle specifiche preferenze dell’utenza. **Gli utenti avranno la possibilità di manifestare la propria preferenza per la singola esperienza**: questa funzionalità permetterà al sistema di portare automaticamente “in primo piano” le iniziative più “quotate”. Le esperienze sono valorizzate con la pubblicazione di una pagina di dettaglio, nella quale si possono reperire i contatti dei referenti di progetto, inserire commenti e/o allegare documentazione rilevante.

All'interno del Portale della Fornitura sarà prevista un'**Area di Collaboration del RTI** – esclusivamente dedicata alle risorse del Raggruppamento – volta ad incoraggiare e a sostenere il *knowledge sharing* nell’ambito dell’Accordo Quadro (AQ). Quest’Area conterrà tutti i documenti di progetto necessari per verificare e monitorare l’approccio utilizzato (es. pianificazione, elenco e tipologia risorse, SAL, *issue list*, ...), a cui solo i colleghi del RTI potranno accedere. Inoltre, saranno disponibili i riferimenti di tutte le risorse impiegate nel progetto, al fine di facilitare lo scambio e la condivisione di informazioni. L’Area di Collaboration del RTI sarà “animata” dai diversi team di progetto e supervisionata dal **Knowledge Manager (KM)**, quale figura di riferimento.

## 3. Gli spazi riservati di **co-working**

Il terzo modulo si configura come lo spazio di collaborazione che risponde all’esigenza di maggior *privacy* nella condivisione delle informazioni e del *know-how* acquisito nell’ambito delle progettualità avviate all’interno dell’Accordo Quadro. Gli spazi riservati di *co-working* potranno essere creati o a partire dalla “Community di divulgazione delle esperienze” (attraverso un’apposita funzionalità di richiesta di collaborazione all’interno della pagina di dettaglio) oppure “ex novo” (slegati quindi da specifiche esperienze maturate dalle PA). Il RTI, a fronte di analisi di *benchmark* effettuate per Enti Pubblici in ambito di *tool* di *collaboration*, prevede anche l’inserimento di un **modulo di “team matching”**, strumento indispensabile per la ricerca di collaborazioni. Grazie a tale modulo, gruppi o singoli utenti possono ricercare determinate competenze specialistiche all’interno della *Community* della PA, allo scopo di avviare delle

collaborazioni. Infine, gli spazi riservati di *co-working* hanno “a corredo” un *set* di strumenti che favoriscono una cooperazione “fluida” e snella fra utenti e Amministrazioni, con la possibilità di avviare video-conferenze, schedulare incontri, condividere ed editare documenti di testo per l’avvio di nuovi progetti.

### 11.3.1 *Ottimizzazione e miglioramento dei rapporti con Consip, con le Amministrazioni e con gli Organismi di coordinamento e controllo*

Per conferire un effettivo valore aggiunto all’offerta, in termini di ottimizzazione e miglioramento dei rapporti con Consip, con le Amministrazioni e con gli Organismi di coordinamento e controllo, il Portale è stato concepito per offrire funzionalità e strumenti migliorativi, volti a semplificare il governo e la gestione dei singoli Contratti Esecutivi, nonché a consentire il monitoraggio costante dell’andamento generale dell’Accordo Quadro. In particolare, l’accesso nell’Area *Osservatori* (cfr. 11.1.1) consentirà agli utenti, opportunamente profilati, di fruire di determinate informazioni per il monitoraggio dei dati quantitativi, con funzionalità che abiliteranno alla creazione intuitiva di grafici o alla implementazione di *query* complesse e personalizzate. Gli Enti di monitoraggio (Consip, AgID, ecc.) potranno avere una vista “verticale” degli indicatori per le singole PA e, gradualmente, raggruppare il dato a livello più alto.

Inoltre, la disponibilità di cruscotti personalizzati per gli Organi di coordinamento e controllo genererà *alert* automatici nel caso di mancato rispetto di determinati adempimenti. Il personale addetto avrà la possibilità, direttamente dalla propria *dashboard*, di aprire un *ticket* per avviare una comunicazione/conversazione con la PA interessata e/o con il Fornitore, al fine di chiarire il rilievo dell’*alert* e recepire gli eventuali correttivi e/o integrazioni documentali.

Tali funzionalità sono state “pensate” a supporto degli interventi degli Organismi di coordinamento e controllo, proponendosi come “*desktop* virtuale” per quest’ultimi e per facilitarne le attività di vigilanza, mettendo a disposizione tutta la documentazione contrattuale relativa ai singoli Contratti Esecutivi e all’Accordo Quadro (AQ).

**“L’utilizzo di canali di comunicazione rapidi e diretti fra Amministrazioni e Fornitori, o fra questi e gli Organismi di coordinamento e controllo, rappresenta un fattore determinante per garantire il rispetto dei principi di economicità, efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa.” – Corollario del buon andamento dell’azione amministrativa (Legge 241/1990, art. 97 della Costituzione Italiana).**

*Il RTI si assume la responsabilità di garantire tutti gli obblighi contenuti alla fine di pag. 45 del punto 6.1 del Capitolato Tecnico Generale.*

## **P12. Certificazioni Professionali “Project Manager”**

Si dichiara che almeno il 50% delle risorse professionali con la qualifica di “Project Manager” (rif. Appendice 2 al Capitolato Tecnico Speciale – Lotti PMO 4-5-6 “Profili Professionali”), impiegate nell’ambito di ciascun Contratto Esecutivo, sarà in possesso di almeno una delle seguenti certificazioni, in corso di validità per tutta la durata Contratto Esecutivo: PMI/PMP, IPMA, ISIPM, ITIL 4, PRINCE2®, COBIT, AgilePM® Foundation o Practitioner, Scrum Master, TOGAF o equivalenti.

## **P13. Possesso di Certificazioni “Business Manager”**

Si dichiara che almeno il 50% delle risorse professionali con la qualifica di “Business Manager” (rif. Appendice 2 al Capitolato Tecnico Speciale – Lotti PMO 4-5-6 “Profili Professionali”), impiegate nell’ambito di ciascun Contratto Esecutivo, sarà in possesso di almeno una delle seguenti certificazioni, in corso di validità per tutta la durata Contratto Esecutivo: PMI/PMP, IPMA, ISIPM, ITIL 4, PRINCE2®, COBIT, AgilePM® Foundation o Practitioner, Scrum Master, TOGAF o equivalenti.

## **P14. Possesso di Certificazioni “Consulente Senior”**

Si dichiara che almeno il 50% delle risorse professionali con la qualifica di “Consulente Senior” (rif. Appendice 2 al Capitolato Tecnico Speciale – Lotti PMO 4-5-6 “Profili Professionali”), impiegate nell’ambito di ciascun Contratto Esecutivo, sarà in possesso di almeno una delle seguenti certificazioni, in corso di validità per tutta la durata Contratto Esecutivo: PMI/PMP, IPMA, ISIPM, ITIL 4, PRINCE2®, COBIT, AgilePM® Foundation o Practitioner, Scrum Master, TOGAF, IFPUG o equivalenti.

## **P15. Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Rilievi sulla Fornitura**

Il RTI dichiara di impegnarsi a garantire per tutta la durata dei Contratti Esecutivi il miglioramento del valore soglia dell’indicatore di qualità RLFN – Rilievi sulla Fornitura (di cui all’Appendice 1 al Capitolato Tecnico Speciale “Indicatori di qualità dei lotti PMO 4-5-6”), come segue: Valore di soglia RLFN  $\leq 2$ .

## **P16. Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Turnover del personale**

Il RTI dichiara di impegnarsi a garantire per tutta la durata dei Contratti Esecutivi il miglioramento del valore soglia dell’indicatore di qualità TOPW – Turnover del Personale (di cui all’Appendice 1 al Capitolato Tecnico Speciale “Indicatori di qualità dei lotti PMO 4-5-6”), come segue: Valore di soglia TOPW = 0.

## **P17. Miglioramento soglie Indicatori di Qualità: Slittamento di una scadenza contrattuale**

Il RTI dichiara di impegnarsi a garantire per tutta la durata dei Contratti Esecutivi il miglioramento del valore soglia dell’indicatore di qualità SLSC – Slittamento di una scadenza contrattuale (di cui all’Appendice 1 al Capitolato Tecnico Speciale “Indicatori di qualità dei lotti PMO 4-5-6”), come segue: Valore di soglia SLSC  $\leq 1$ .

## 4 DOCUMENTAZIONE COPERTA DA RISERVATEZZA

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 il servizio offerto dallo Scrivente 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 dello Scrivente RTI, con conseguente inevitabile pregiudizio di ogni futuro leale confronto concorrenziale.

In altri termini, le parti dell'Offerta Tecnica di cui si richiede la secretazione costituiscono 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 la estrazione della copia, o anche la sola visione, degli elaborati.

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 la tutela dei diritti di privativa commerciale di titolarità dello Scrivente 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.

*"Ogni tanto, una nuova tecnologia, un vecchio problema e una grande idea si trasformano in innovazione" (Dean Kamen).*

Documento firmato digitalmente da:



Giancarlo Senatore



Mario Papini



Carlo Maria Ghezzi

<b>Offerta economica relativa a:</b>	
Numero Gara	2492671
Nome Gara	Gara europea a procedura aperta per l'affidamento di un accordo quadro avente ad oggetto la fornitura di servizi applicativi di data management e servizi di pmo per le pubbliche amministrazioni
Criterio di Aggiudicazione	Gara ad offerta economicamente più vantaggiosa
Lotto	4 (Servizi di PMO per le PAC)

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

<b>CONCORRENTE</b>	
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
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	EASYGOV SOLUTIONS SRL



	(mandante) Società a Responsabilità Limitata
Partita IVA	03111770131
Codice Fiscale Impresa	03111770131
Provincia sede registro imprese	CO
Numero iscrizione registro imprese	03111770131
Codice Ditta INAIL	EASYGO0101
n. P.A.T.	020430349/90
Matricola aziendale INPS	2415553519
CCNL applicato	COMMERCIO E TERZIARIO
Settore	CONSULENZA NEL SETTORE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMATICA
Indirizzo sede legale	VIA COMINA 39 - SEREGNO (MB)
Telefono	3929128904
Fax	0313329564
PEC Registro Imprese	CARLO.GHEZZI@EASYGOV.IT
<b>Offerta sottoscritta da</b>	<b>SENATORE GIANCARLO, PAPINI MARIO, GHEZZI CARLO MATTIA</b>

Scheda di Offerta	
<b>Descrizione</b>	Servizi di PMO per le PAC - Offerta economica
<b>Offerta Economica</b>	
<b>Parametro Richiesto</b>	<b>Valore Offerto</b>
Giorno Persona Team Ottimale Servizio PM - Prezzo unitario offerto (€)	300,00
Giorno Persona Team Ottimale Servizio Supporto al Monitoraggio - Prezzo unitario offerto (€)	290,00
Giorno Persona Team Ottimale Change Management - Prezzo unitario offerto (€)	290,00
Giorno Persona Team Ottimale Demand Management - Prezzo unitario offerto (€)	290,00
Giorno Persona Team Ottimale Customer Satisfaction - Prezzo unitario offerto (€)	270,00
Ribasso percentuale medio ponderato offerto - Calcolato dal Sistema	48,87643

**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**