

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

ALLEGATO 5

CAPITOLATO TECNICO

**GARA A PROCEDURA APERTA IN DUE LOTTI PER L'ACQUISIZIONE DI SERVIZI PROFESSIONALI
A SUPPORTO DELLA GOVERNANCE E BUSINESS OPERATIONS DI INAIL - ID 2208**



INDICE

1. PREMESSA	4
1.1. Acronimi e definizioni	5
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
2.1. Contesto organizzativo	11
3. OGGETTO E DURATA DELLA FORNITURA	14
3.1. Oggetto	14
3.2. Durata	14
4. DESCRIZIONE DEI SERVIZI	15
4.1. Lotto 1 - Governance e controllo	15
4.1.1. Supporto Strategico	15
4.1.2. Supporto Direzionale	16
4.1.3. Supporto alla Governance	19
4.2. Lotto 2 - Business Operations e strategia di funzionamento	24
4.2.1. Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management	24
4.2.2. Supporto alla formazione	25
4.2.3. Supporto al Project e Program Management	26
5. METRICHE, DIMENSIONAMENTO E COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO	28
5.1. Lotto 1 - Governance e controllo	28
5.1.1. Metriche e dimensionamento	28
5.1.2. Composizione dei gruppi di lavoro	28
5.2. Lotto 2 - Business Operations e strategia di funzionamento	30
5.2.1. Metriche e dimensionamento	30
5.2.2. Composizione dei gruppi di lavoro	30
6. MODALITÀ DI ESECUZIONE	32
6.1. Requisiti di qualità e Piano della Qualità	32
6.1.1. Indicatori di qualità	33
6.2. Pianificazione e Consuntivazione	34
6.2.1. Trasferimento di know-how	35
6.2.2. Stato di avanzamento lavori e consuntivazione	35
6.3. Attività propedeutiche	35
6.3.1. Pianificazione iniziale	35
6.3.2. Subentro o Presa in carico	36
6.3.3. Ruoli richiesti e competenze specialistiche	37
6.3.4. Consegna CV	38
6.4. Modalità di erogazione dei servizi	38
6.4.1. Modalità progettuale	39
6.4.2. Modalità a consumo	40
6.5. Attività di fine fornitura (trasferimento di know-how)	40
6.6. Modalità di Consegna	41
6.6.1. Oggetti software	41

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico

2 di 54



6.6.2.	Documentazione	41
6.6.3.	Assenza di virus	42
6.7.	Vincoli Temporal	43
6.7.1.	Documenti	43
6.7.2.	Risorse impiegate	46
6.8.	Luogo di lavoro	48
6.9.	Orario di servizio	49
6.9.1.	Estensione dell'orario di servizio	49
6.9.2.	Reperibilità ed interventi on-site	50
6.10.	Strumenti a supporto dell'operatività della fornitura	50
7.	GARANZIA	51
8.	GOVERNO DELLA FORNITURA	51
8.1.	Modalità di Approvazione dei Prodotti	51
8.2.	Verifica di conformità	52
8.3.	Valutazione risorse	52
8.4.	Azioni contrattuali	52
8.4.1.	Rilievi	53
8.4.2.	Penali	53
8.5.	Monitoraggio e verifiche di qualità	54
8.5.1.	Monitoraggio	54
8.5.2.	Verifiche di qualità	54



1. PREMESSA

Il presente Capitolato Tecnico ha l'obiettivo di definire le caratteristiche e i requisiti relativi all'acquisizione dei servizi professionali oggetto della procedura di gara di cui al presente Capitolato Tecnico, in termini di quantità, qualità e livelli di servizio che siano corrispondenti a quanto definito da INAIL (in avanti anche solo "Istituto") **per entrambi i lotti di cui ai successivi paragrafi.**

I requisiti dell'acquisizione sono espressi dalla **Direzione Centrale per l'Organizzazione Digitale (DCOD)**, funzione responsabile del sistema informatico e di telecomunicazione dell'INAIL, del governo unitario del percorso di analisi e innovazione organizzativa, della progettazione del modello del servizio digitale dell'Istituto e dell'evoluzione degli strumenti tecnologici per la reingegnerizzazione dei processi produttivi.

L'obiettivo dell'iniziativa è quello assicurare un adeguato supporto professionale che affianchi l'Istituto, in maniera continuativa, nel percorso evolutivo del proprio ecosistema digitale, che ha visto il suo avvio già nel 2012.

I servizi, il loro relativo dimensionamento, le modalità di esecuzione e tutte le indicazioni espresse nel presente capitolato tecnico e nelle relative appendici, rappresentano la specificazione necessaria per la presente fornitura e, pertanto, le prescrizioni ivi contenute rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- in fase di offerta, il non rispetto di quanto specificato nel Capitolato Tecnico e delle sue appendici comporterà l'esclusione dalla procedura di gara;
- in fase di esecuzione, il non rispetto di quanto specificato nel Capitolato Tecnico costituirà inadempimento contrattuale che comporterà l'applicazione delle apposite azioni contrattuali (par.8.4).

La fornitura è suddivisa in **2 lotti**:

- **Lotto 1, "Governance e controllo"**: dedicato al supporto nella governance e nell'indirizzo strategico ed organizzativo dell'area Strumentale;
- **Lotto 2, "Business Operations e strategia di funzionamento"**: dedicato al supporto nella Business Operations finalizzata alla gestione dei progetti e alle attività operative di gestione orientate a gestire operativamente l'omogeneizzazione, la standardizzazione e la reingegnerizzazione dei processi dell'Istituto dell'area Strumentale.

Le condizioni di cui al presente documento, gli atti e i documenti ivi richiamati, ancorché non materialmente allegati, costituiscono parte integrante e sostanziale del Contratto.

Sono parte integrante del Capitolato Tecnico le seguenti appendici:

- **Appendice 1 - Profili professionali**: contenente i requisiti professionali delle risorse da impiegare nella fornitura.
- **Appendice 2 – Documenti a supporto della fornitura**: contenente la descrizione dei documenti richiesti a supporto della fornitura.
- **Appendice 3 - Indicatori di qualità**: contenente gli indicatori di qualità della presente fornitura.
- **Appendice 4 – Contesto applicativo**: contenente la descrizione del contesto applicativo della presente fornitura.
- **Appendice 5 – Contesto tecnologico**: contenente la descrizione del contesto tecnologico della presente fornitura.



1.1. Acronimi e definizioni

DCOD	Direzione Centrale per l'Organizzazione Digitale
Intervento	Unità organica di lavoro, affidabile al Fornitore, in cui si scompongono i servizi erogati in modalità progettuale. Dal punto di vista del Fornitore l'obiettivo è assimilabile ad un "progetto", la cui esecuzione è suddivisa nelle fasi che richiedono la realizzazione e la consegna di specifici prodotti
Istituto ovvero Committente	L'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro o INAIL
Consip	La società che, in qualità di stazione appaltante, affida le prestazioni oggetto del presente Capitolato.
Fornitore ovvero Aggiudicatario	Il Concorrente aggiudicatario della presente iniziativa.
Contratto	Il contratto stipulato tra INAIL e l'Impresa, che enuncia le regole giuridiche alle quali si deve conformare la fornitura
Responsabile del Contratto	La persona individuata da INAIL come interlocutore dell'Impresa per l'esecuzione di tutte le attività contrattuali
Strumenti a supporto dell'operatività	I sistemi/tool elencati nel presente Capitolato in uso presso l'Istituto
Responsabile della Fornitura ovvero Responsabile unico delle attività contrattuali	La persona individuata dall'Aggiudicatario come interlocutore di INAIL e responsabile di tutte le attività contrattuali
PA/PAC	Pubblica Amministrazione/Pubblica Amministrazione Centrale
GP	Giorno/i persona



2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il percorso di digital transformation in atto sta profondamente modificando le esigenze, le abitudini e i comportamenti dei cittadini e delle imprese. Pertanto, con l'obiettivo di adeguarsi a tale contesto, le aziende pubbliche e private, con modalità diverse, hanno avviato percorsi di innovazione dei propri modelli organizzativi, processi di lavoro e modalità di interazione con l'utenza.

Anche l'INAIL ha da tempo avviato un significativo percorso di innovazione, incentrato sulla digitalizzazione, con l'obiettivo principale di rendere maggiormente efficiente il modello operativo dell'Istituto e potenziare l'offerta dei servizi.

Il percorso di cambiamento, avviato nel 2012, si fondava sulla consapevolezza che le numerose criticità di natura organizzativa, operativa e tecnologica legate al modello di funzionamento allora vigente nell'Istituto, basato essenzialmente sul presidio fisico del territorio, avrebbero reso non proponibile continuare a perseguire, nel medio e lungo termine, le finalità e la missione istituzionali dell'Ente, garantendo in modo adeguato il soddisfacimento delle esigenze e aspettative dei diversi portatori d'interesse con i necessari livelli di servizio e di qualità.

Nello specifico, il processo di trasformazione pone l'attenzione, da un lato, all'evoluzione del modello di interazione con gli utenti - anche attraverso l'uso combinato di molteplici canali - dall'altro alla reingegnerizzazione dell'offerta dei servizi istituzionali in ottica utente-centrico e dei servizi di governo e supporto attraverso la sperimentazione di nuove tecnologie ed innovazioni di processo.

La scelta di una profonda revisione in chiave digitale del modello operativo dell'Istituto, abilitando nuovi canali e strumenti al passo con le più moderne tecnologie dell'informazione (es. portale, app, mobile) e limitando i servizi erogati attraverso canali fisici alle sole casistiche sul territorio che richiedono la prossimità all'utente finale (es. servizi sanitari, di riabilitazione e cura), era divenuta improcrastinabile, soprattutto in ragione del fatto che la domanda di servizi si evolve con eccezionale rapidità, richiedendo sempre maggiore facilità e rapidità di accesso agli stessi, nonché livelli più elevati di personalizzazione e approcci proattivi, dovendo tuttavia garantire tangibili e continui miglioramenti a costi via via decrescenti.

Al contempo è cambiato anche il contesto di riferimento e le modalità di interazione tra enti pubblici e tra pubblico e privato, come nel caso dei progetti dell'Agenda Digitale Italiana, dal Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), a Pago PA, all'Anagrafica Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), progetti su cui l'INAIL è stata fortemente coinvolta sin dalla fase della loro definizione.

Elemento fondante della strategia di trasformazione adottata è in primo luogo la convinzione che la digitalizzazione di un ente complesso, quale è l'INAIL, passi inevitabilmente attraverso un ripensamento complessivo e organico in tale ottica (digital) di strategie, processi, organizzazione e strumenti a supporto, arginando il rischio di limitarsi alla mera informatizzazione. L'esigenza si traduce in quella di evolvere dalla gestione dei sistemi informativi al governo dell'organizzazione digitale.

In coerenza con i principali obiettivi dell'INAIL, le nuove strategie digitali puntano a garantire la tutela globale e integrata del lavoratore, orchestrando l'ecosistema dei soggetti coinvolti (pubblici e privati) ed erogando ai diversi soggetti servizi di qualità in logica utente-centrica e attraverso modalità e canali innovativi.

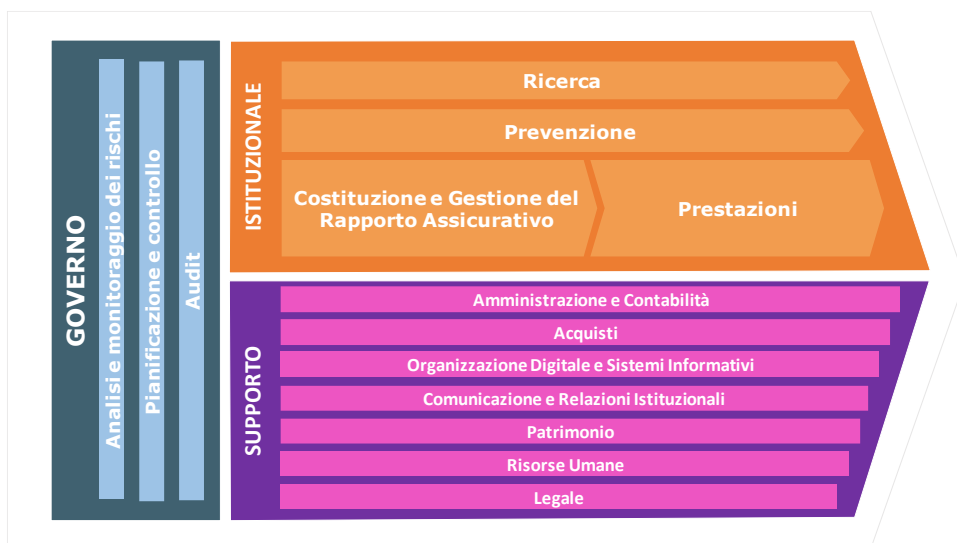
Al fine di rendere maggiormente efficiente la macchina organizzativa e garantire la costante crescita qualitativa dei servizi erogati, l'Istituto sta investendo nella digitalizzazione dei processi e nella riorganizzazione della tecnostuttura. Negli ultimi anni infatti è stato avviato un percorso evolutivo, finalizzato al miglioramento dei processi e delle procedure operative in coerenza con la compliance normativa, gli indirizzi strategici, la customer satisfaction/experience e i trend di mercato, sfruttando al massimo le opportunità offerte dalle innovazioni



tecnologiche. In particolare, in linea con gli obiettivi strategici definiti negli ultimi Piani Triennali IT, sono stati oggetto di reingegnerizzazione i processi afferenti le aree di supporto e governo (es. Contabilità, Pianificazione e Controllo, Risorse umane, Acquisti, Organizzazione digitale), mentre per l'ambito dei processi di business è attualmente in corso la rivisitazione degli stessi, in ottica omnicanale e utente centrica.

Tale percorso, in una logica di continuous improvement, si pone l'obiettivo di rendere maggiormente efficiente (in termini di standardizzazione, semplificazione e automazione) le attuali modalità di lavoro, attraverso la definizione di best practices eventualmente riutilizzabili anche presso altre Pubbliche Amministrazioni.

Di seguito si fornisce una breve descrizione dei principali obiettivi perseguiti sulle 3 macro-aree (istituzionale, supporto e governo).



Istituzionale: rendere maggiormente efficiente i processi per migliorare l'efficacia e incrementare la soddisfazione degli utenti finali, a fronte di servizi disegnati in funzione delle loro reali esigenze ed in coerenza col nuovo modello organizzativo territoriale, oggetto di sperimentazione nell'arco del 2019; valorizzare l'immagine dell'Istituto, attribuendogli un ruolo chiave nel panorama del welfare italiano.

Supporto: rendere maggiormente efficiente i processi trasversali alle aree di business, razionalizzando le risorse impiegate, diminuendo il carico di lavoro e massimizzando le opportunità derivanti dall'evoluzione digitale.

Governo: ottimizzare i processi per fornire adeguati strumenti di pianificazione e controllo delle attività di funzionamento e istituzionali di INAIL.

L'approccio strategico attuato dall'Istituto consiste nella coerente revisione in chiave digitale dei processi e dell'organizzazione, partendo da quelli di supporto (back end) per poi estendere l'approccio all'ambito istituzionale (front end). Nel fare ciò, un elemento chiave è stato il passaggio dalla gestione di documenti e delle procedure amministrative alla gestione di dati in logica algoritmica. Il primo passo in tal senso è stato quello di creare una funzione dedicata alla corretta gestione del patrimonio informativo dell'INAIL.

Il digitale rappresenta pertanto un elemento chiave per rendere più efficiente il modello operativo dell'Istituto e per potenziare l'offerta dei servizi, ed è quindi funzionale al ripensamento del modello organizzativo in termini di:

- ❑ rivisitazione dei processi di back end e di front end

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico

7 di 54



- ❑ ridisegno dei ruoli, del modello delle competenze e delle responsabilità
- ❑ ridefinizione dell'assetto organizzativo sia per le strutture centrali che per quelle territoriali, con conseguente riallocazione di competenze e responsabilità

In questo percorso è necessario che il processo di change sia adeguatamente supportato, sollecitando l'attivazione di tutte le leve necessarie (informazione, comunicazione interna, formazione, addestramento) e di tutte le responsabilità che hanno la competenza ad agirle (responsabili demand, responsabili di progetto, Direzione risorse umane, Direzione programmazione e comunicazione, management).

INAIL ha avviato un percorso di revisione del modello organizzativo e dei processi finalizzato a valorizzare le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche per il miglioramento dei processi e dei modelli di lavoro. Tale percorso prevede, tra le diverse linee di intervento, un ripensamento del modello organizzativo territoriale. Nello specifico, in continuità con le analisi avviate nel 2017, nel 2018 è stato possibile consolidare l'ipotesi del nuovo modello organizzativo, definito tenendo in considerazione benchmark di successo realizzati in contesti evoluti ma fortemente calati sulla realtà e la mission dell'Istituto.

Per favorire il processo di consolidamento dell'ipotesi di modello definito, sono state coinvolte quattro Direzioni regionali con l'obiettivo di:

- ✓ approfondire il modello organizzativo a tendere del territorio, in termini di strutture e assetti, e apportare gli eventuali conseguenti sviluppi;
- ✓ condividere il percorso di implementazione e le relative modalità attuative;
- ✓ pianificare la realizzazione di una sperimentazione per verificare l'efficacia del percorso attuativo, la rispondenza del modello agli obiettivi di miglioramento definiti, nonché rilevare eventuali criticità e correttivi da gestire.

Sarà necessario accompagnare un percorso di trasformazione digitale e conseguente attuazione di un nuovo modello centrale e territoriale con un supporto strutturato che tenga conto delle dinamiche del mercato e di cosa i clienti interni ed esterni si aspettano.

Anche il capitale umano necessita di continua attenzione e valorizzazione, curando attraverso una formazione mirata e adeguate politiche gestionali, la crescita e l'aggiornamento delle competenze digitali del personale dell'INAIL. Il nuovo mind set è rivolto non solo agli addetti del mondo ICT, ma interessa i lavoratori di tutte le aree di attività dell'Istituto. L'essenza digitale dell'Istituto riconosce all'IT un ruolo centrale (non più centro di costo ma generatore di valore per l'organizzazione), ma richiede anche il coinvolgimento di tutte le strutture (non solo di quelle IT) in un processo di cambiamento culturale profondo, in cui le competenze di tutte le professioni, anche quelle amministrative e di business, sono coinvolte. L'Istituto ha avviato nel corso del precedente triennio un percorso formativo, che ha coinvolto tutte le risorse informatiche e amministrative della Direzione Centrale per l'Organizzazione digitale, mirato a rafforzare le competenze nelle aree specialistiche e ad adeguare i comportamenti alle necessità legate alla digitalizzazione. Pertanto, i programmi di formazione adottati sono stati mirati a consolidare da un lato le competenze del personale IT, abilitandole a conciliare le tecnologie con tematiche di processi e organizzazione e, dall'altro, a qualificare ulteriormente le figure con taglio organizzativo per lo sviluppo di servizi digitali. In parallelo, si è intervenuti sull'intera popolazione dell'Istituto, con il duplice obiettivo di allineare le competenze digitali di base di tutti i dipendenti e di sviluppare competenze digitali specifiche necessarie a rafforzare il dialogo tra il personale IT e il personale di business/amministrativo.

I nuovi fronti rispetto ai quali dovranno essere sviluppati i prossimi interventi formativi saranno volti a rafforzare le competenze del personale rispetto alle nuove sfide che la Direzione OD sta intraprendendo, in particolare:



- il rafforzamento della relazione con le strutture interne ed esterne;
- la centralità dell'organizzazione e dei processi per la realizzazione di soluzioni end-to-end;
- l'ampliamento e il potenziamento dei propri ambiti funzionali, con particolare riferimento all'erogazione di servizi verso altre pubbliche amministrazioni.

Nel 2018 si è conclusa l'implementazione del progetto di reingegnerizzazione dei processi di back end dell'Istituto e il ridisegno dei processi istituzionali, la cui implementazione a livello procedurale e applicativo è prevista nel 2019. Coerentemente è stato reso operativo, a partire dal 1° luglio 2018, il nuovo sistema di accoglienza telefonica dell'Istituto, che è stato strutturato per integrare le funzionalità di telecomunicazione con i sistemi informativi ed il Customer Care, grazie all'affiancamento di altri canali di comunicazione in aggiunta a quello telefonico quali: il Portale, con annesso supporto dell'assistente virtuale, l'email e la chat, che saranno integrati, nel breve periodo, da un'applicazione mobile dedicata.

Inoltre è stata elaborata una nuova tariffa premi per l'assicurazione contro gli infortuni, in considerazione di una mappa dei rischi aggiornata rispetto alla realtà odierna e l'attuale andamento infortunistico delle aziende.

Tra gli obiettivi strategici di INAIL, ha assunto particolare rilievo l'insieme delle attività di ricerca, sperimentazione e applicazione industriale di soluzioni e tecnologie all'avanguardia, attraverso l'individuazione, la sperimentazione e l'industrializzazione di soluzioni tecnologiche e digitali innovative, anche attraverso il coinvolgimento di altre organizzazioni pubbliche e private, per favorire la ricerca e la collaborazione "aperta".

Inoltre, il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 prevede, nell'ambito della razionalizzazione delle risorse ICT, che l'Agenzia per l'Italia Digitale si occupi di individuare un insieme di infrastrutture fisiche esistenti di proprietà della Pubblica Amministrazione, che verranno elette a Poli Strategici Nazionali (PSN).

In tale contesto, l'INAIL, già a partire dal 2017, ha posto le basi per divenire un vero e proprio erogatore di servizi ICT (o Service Provider) per le altre Pubbliche Amministrazioni grazie alla propria esperienza maturata verso le strutture di business interne e, ancor di più, grazie alla ristrutturazione del proprio Data Center.

A concretizzare quanto suddetto, nel 2018, sono state avviate e poste in essere le prime collaborazioni con altre Pubbliche Amministrazioni, aventi ad oggetto i servizi di Housing ed Hosting.

Anche in relazione a tali collaborazioni, l'Istituto ha intrapreso i percorsi di Certificazione per il Sistema per la gestione della qualità (UNI EN ISO 9001:2015), per il Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni (UNI CEI ISO/IEC 27001:2014), per il Sistema di Gestione del Servizio (UNI CEI ISO/IEC 20000-1:2012).

Riguardo ai temi della sicurezza e privacy, l'Istituto ha raggiunto un significativo sistema di protezione del patrimonio informativo, che poggia sui principi della coerenza, della difesa in profondità, della separazione dei compiti e della proporzionalità degli accessi, con l'obiettivo di tutelare la riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni.

In tale ambito dovranno proseguire le attività finalizzate a:

- massimizzare i benefici derivanti dal percorso di innovazione dell'Istituto,
- migliorare la sicurezza cibernetica in termini di prodotti, servizi e processi e accrescere conseguentemente la fiducia nelle tecnologie digitali da parte degli stakeholder e la reputazione complessiva dell'INAIL;
- assicurare la compliance al Regolamento Ue 2016/679, in materia di trattamento e conservazione dei dati personali.



Nell'ambito Information & Analytics si proseguirà nella valorizzazione del proprio patrimonio informativo al fine di garantire strumenti informativi sia al personale interno sia agli utenti esterni in logica di supporto alle attività e politiche dell'Istituto. Si procederà ad un potenziamento della Data Governance al fine di garantire univocità e semplicità di interpretazione del dato.

L'Istituto nel corso del 2018 ha completato la realizzazione del componente Data Lake. Tale sottosistema, congiuntamente al Data Hub, concorre alla costituzione della piattaforma di gestione dei Big Data sulla quale convergono la totalità dei dati generati dai sistemi sorgenti, interni ed esterni. La nuova componente permette di semplificare e potenziare l'archiviazione, la gestione e in particolare l'analisi integrata dei Big Data utilizzando dati, strutturati e non, provenienti da fonti diversificate e disomogenee, nel loro formato nativo.

Si procederà inoltre al completamento del nuovo Enterprise Data Hub basato sull'innovativa tecnologia di tipo Big Data. Un altro aspetto strategico che sarà potenziato riguarda la fruibilità dei dati in termini di semplificazione ed efficacia. Il Cruscotto Multidimensionale sarà sempre più arricchito grazie agli sviluppi previsti nell'ambito dei cruscotti informativi, al fine di potenziare la capacità analitica e predittiva dell'Istituto, con l'introduzione di nuovi strumenti a supporto ai processi decisionali.

Gli interventi di digitalizzazione e ottimizzazione effettuati hanno permesso la progettazione dell'Enterprise Data Hub. La piattaforma rappresenta un sistema costituito essenzialmente da tre componenti:

- Data Lake: già rilasciato in Produzione, rappresenta un ambiente omogeneo per elaborare e integrare, in unico posto, i dati provenienti dai diversi sistemi sorgenti
- Data Hub: in fase di validazione, rappresenta un ambiente unico di dati aggregati e certificati;
- Data Lab: in fase di potenziamento, rappresenta invece l'ambiente predisposto per le analisi avanzate sui dati.

In ottica di centralizzazione e ottimizzazione della fruizione delle informazioni relative al patrimonio informativo dell'Istituto è stato creato il Cruscotto Multidimensionale, come sezione unica della Intranet con l'obiettivo di unificare il punto di accesso tramite il quale raggiungere tutti i sistemi di cruscottistica. Sono state definite le linee guida, in termini di User Experience e architetture applicative e si sta procedendo alla migrazione dei cruscotti esistenti al fine di garantire un'omogeneità dell'esperienza utente. La piattaforma è stata inoltre arricchita dallo strumento di Chatbot che agevola l'utente nella navigazione e nella fruizione della risorsa, illustrandone funzionalità e potenzialità, inclusa l'opportunità di creare cruscotti personalizzati in relazione all'esigenza specifica. L'INAIL ha realizzato il Glossario dei termini INAIL al fine di gestire i termini di business, le relazioni e i collegamenti con le fonti fisiche del dato. Costituisce un vocabolario comune all'interno dell'ente, favorendo la comprensione univoca del dato.

I prossimi interventi sono finalizzati principalmente a migliorare e uniformare l'erogazione delle informazioni, utilizzare sempre di più analisi predittive e avanzate e migliorare l'integrazione fra i vari sottosistemi introdotti al fine di rendere più efficace il governo e la gestione delle informazioni, con l'obiettivo di disporre di dati aziendali certificati.

La gestione dei dati è stata uno dei principali driver evolutivi definiti già nell'ambito del Piano 2014-2016. La centralità dei dati nello sviluppo del processo di digitalizzazione dell'INAIL, ha portato alla definizione di un programma strategico dedicato all'Information & Analytics, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio informativo dell'INAIL, al fine di estrarre dai dati, informazioni e conoscenza da mettere a disposizione delle funzioni di business, per supportare in maniera ottimale i processi aziendali e indirizzare al meglio gli investimenti. Si evidenzia che, avendo voluto porre attenzione sulla razionalizzazione delle basi dati, nella DCOD è presente un ufficio dedicato,



con la responsabilità di garantire la valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Istituto e di promuovere metodologie e strumenti per il governo e la diffusione dei dati.

La valorizzazione del patrimonio informativo dell'Istituto si è ulteriormente sviluppato nell'ambito del Piano 2017-2019, attraverso progetti e interventi specifici come il consolidamento della data governance, l'integrazione del patrimonio con fonti esterne, il ridisegno dei modelli e dell'architettura dei dati, il master data management, la data quality, la razionalizzazione degli ambienti di memorizzazione, l'adeguamento degli strumenti di analisi dei dati, il potenziamento degli open data e la convergenza dei molteplici cruscotti informativi oggi presenti in Istituto. È stata avviata inoltre una profonda revisione della gestione della business intelligence, attraverso la selezione e l'adozione di nuove piattaforme abilitanti all'utilizzo di tecnologie Big Data, nonché di procedere nella riprogettazione dei sistemi di monitoraggio in logica multidimensionale.

Il Piano 2017-2019 ha previsto, oltre al completamento del percorso verso un sistema di gestione digitale data-centrico, un ulteriore impegno formativo e organizzativo, diretto alle strutture amministrative e di business, finalizzato anche alla migliore comprensione delle potenzialità dell'utilizzo dei dati resi disponibili in modo strutturato attraverso modelli e sistemi di data governance. Il modello adottato di gestione del patrimonio informativo dovrà essere ulteriormente rafforzato con adeguate competenze digitali diffuse in tutte le strutture dell'Ente, insistendo costantemente su un'appropriata diffusione culturale nell'approccio alla conoscenza e alla misurazione che richiede il superamento di richieste estemporanee con un coinvolgimento sistematico delle strutture di business.

2.1. Contesto organizzativo

I servizi oggetto del presente Capitolato si inquadrano in un contesto operativo complesso che prevede interazioni e sinergie tra i vari attori impegnati nell'erogazione di servizi di altri contratti. In particolare, il personale impegnato nell'erogazione dei servizi **di ciascun Lotto**, oltre a relazionarsi con il personale dell'Istituto, dovrà interagire e collaborare **con i team degli aggiudicatari di altri contratti**, siano essi realizzativi o di supporto specialistico, nonché con i team impegnati nell'erogazione di servizi aggiudicati con altre procedure di gara, quali ad esempio:

- team applicativi-realizzativi, ossia impegnati nell'erogazione di servizi di sviluppo, manutenzione evolutiva, adeguativa/migliorativa, correttiva e supporto tecnico specialistico di altri contratti attivi presso INAIL;
- team di conduzione applicativa e/o sistemistica (afferente ad altri contratti);
- team dedicati alla verifica presso INAIL dei test standardizzati, ossia impegnati nei test prestazionali, di sicurezza, usabilità, etc. con la responsabilità di supervisionare il rispetto da parte dei fornitori dei lotti realizzativi, degli obblighi in termini di qualità del software prima del rilascio in produzione;
- team di analisi dei rischi e di audit IT dedicato al controllo delle irregolarità che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi della Direzione;
- team dedicati alla valorizzazione e la qualità del patrimonio informativo dell'Istituto con l'obiettivo di disporre di dati aziendali certificati, sicuri e facilmente fruibili;
- team responsabili del processo di pianificazione e di monitoraggio dei progetti;
- team dedicati al monitoraggio delle applicazioni e delle infrastrutture con la responsabilità della gestione proattiva degli incidenti.



Quanto descritto, sinteticamente, fornisce elementi caratteristici dell'attuale assetto organizzativo della DCOD. Nell'ultimo biennio, infatti, l'Istituto ha evoluto la propria struttura informatica verso un modello di servizio che meglio risponda al processo di crescita di efficienza amministrativa dell'Istituto e di aumento della qualità delle prestazioni nei confronti degli interlocutori istituzionali.

Le scelte poste alla base dell'attuale organizzazione della DCOD aderiscono a una logica organizzativa per processi sulla base del framework ITIL V3. Il modello è implementato ed in costante aggiornamento; alcuni dei processi sono sottoposti a certificazione per la sicurezza e/o la qualità. In fase di avvio delle attività, verrà fornito l'elenco aggiornato dei processi implementati e la relativa descrizione dei processi/procedure. Il Fornitore è tenuto all'erogazione dei servizi in conformità ai processi, alle procedure ed alle responsabilità in essi definite nonché ad adottare gli strumenti che l'Istituto ritenga opportuni.

L'INAIL, nel corso della presente fornitura, perseguirà il processo di razionalizzazione dei processi e pertanto si riserva di adottare strumenti, procedure e tecniche volte a migliorare la qualità del servizio finale agli utenti ed il proprio livello di controllo su tutte le attività oggetto della fornitura.

Con riferimento alla valutazione delle prestazioni dei Fornitori per garantire il continuo allineamento con gli obiettivi dell'Organizzazione IT e con gli obiettivi complessivi dell'Ente, l'INAIL ha avviato un processo di verifica sistematica della qualità delle forniture, con riferimento a caratteristiche e livelli quali/quantitativi dei prodotti approvvigionati e dei servizi erogati, attraverso la metodologia del *IT Vendor Rating*.

Si precisa che questa metodologia potrà essere sottoposta a iniziative di revisione durante la vigenza del contratto per adeguarla agli indirizzi Inail alla data.

Inoltre, tale metodologia, utilizzata per alimentare l'indicatore IT VENDOR RATING INDEX di cui all'Appendice 3 al presente Capitolato Tecnico "Indicatori di qualità", consente di standardizzare e aggregare la conoscenza sulle prestazioni e sui comportamenti dei Fornitori nella fase di erogazione contrattuale, mediante la valutazione da parte di coloro che, nei rispettivi ruoli, sono impegnati nei rapporti con i Fornitori. Il modello adottato dalla DCOD prevede che, per ogni fornitura, vengano individuati i livelli di servizio e i parametri soggettivi di interesse (requisiti), da valutare attraverso la specifica vendor scorecard. I requisiti, che rappresentano l'elemento di massima granularità del modello di valutazione, vengono riclassificati per mezzo di un'alberatura multilivello - che è invece invariante rispetto alla fornitura in valutazione - al fine di calcolare un indicatore complessivo, denominato IT Vendor Rating Index (IVRI).

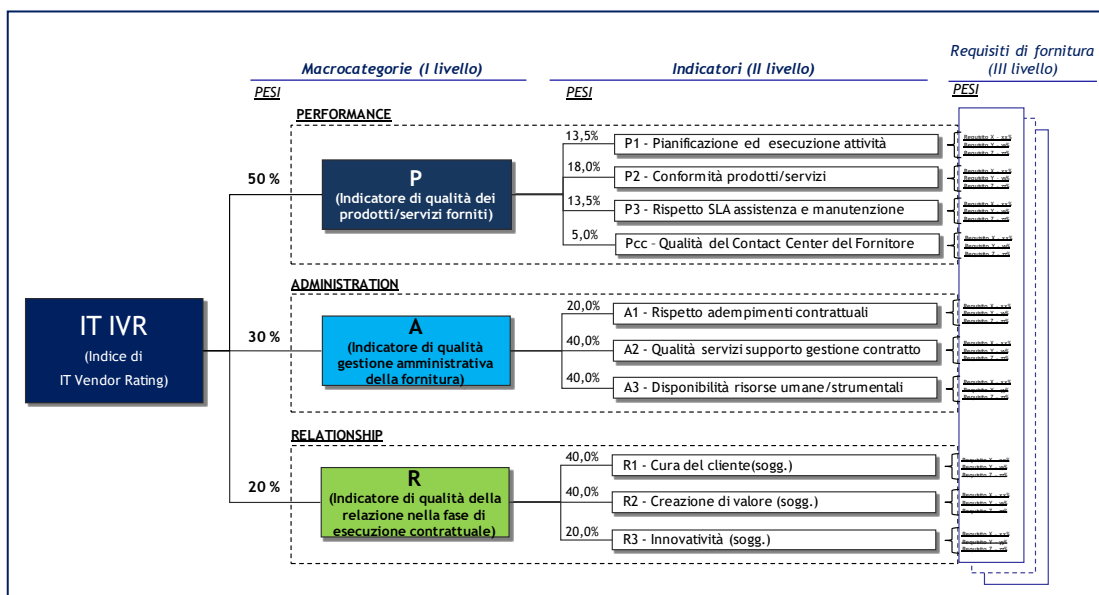
In particolare:

- ogni requisito di fornitura, con l'attribuzione di uno specifico peso ponderale che tiene conto dell'importanza attribuita al medesimo requisito in relazione alla specifica fornitura indagata, viene associato univocamente a un indicatore di II livello, quest'ultimo invariante nel Modello rispetto alla fornitura in valutazione;
- ciascun indicatore di II livello è a sua volta associato univocamente a una delle tre macro-categorie oggetto di indagine (*Performance, Administration, Relationship*), anch'esse invarianti rispetto alla fornitura in valutazione, con l'attribuzione di appositi pesi ponderali che riflettono l'importanza attribuita dal *Management* della Direzione all'indicatore di II livello considerato;
- a ciascuna macro-categoria è poi associato uno specifico peso ponderale, anch'esso attribuito dal *Management* della Direzione in base all'importanza attribuita alla macro-categoria considerata, al fine di calcolare l'indicatore di *IT Vendor Rating* complessivo.



L'alberatura riportata di seguito sintetizza quanto sopra esposto.

In particolare, se un indicatore (di I o II livello) non è valorizzabile, si ricalcolano i pesi delle voci rimanenti di pari livello (riportando al 100% la somma dei pesi). Il III livello è relativo ai requisiti specifici della singola fornitura in esame (con logiche analoghe di pesatura e ricalcolo).



Alberatura del Modello adottato dalla DCOD



3. OGGETTO E DURATA DELLA FORNITURA

L'esigenza primaria della fornitura è di supporto professionale per tutte quelle funzioni, ricadenti sia nell'ambito di governance e controllo che di business operations, che necessitano di un contributo altamente qualificato.

L'iniziativa è finalizzata ad acquisire servizi nell'ambito dell'area Strumentale dell'INAIL con gli obiettivi prevalenti di:

- **Lotto 1, "Governance e controllo":**
 - completamento della reingegnerizzazione dei servizi e dei processi DCOD;
 - adozione del progetto di Gestione della Conoscenza a supporto del nuovo modello organizzativo DCOD e della diffusione sul territorio, con l'effetto di supportare l'omogeneità e la standardizzazione dell'operatività sul territorio;
 - adozione di nuove modalità di lavoro in ottica digitale e rimodulazione del piano formativo al fine di allineare le competenze al nuovo modello organizzativo di funzionamento
- **Lotto 2, "Business Operations e strategia di funzionamento":**
 - consolidamento delle soluzioni e razionalizzazione dei processi operativi e dei processi di integrazione;
 - gestione integrata del patrimonio immobiliare/mobiliare con altri sottosistemi, in logica di flusso digitale di processo end-to-end;
 - consolidamento delle soluzioni e razionalizzazione dei processi operativi e dei processi di integrazione dell'area Acquisti;
 - completamento percorso di digitalizzazione e standardizzazione dell'area HR;
 - supporto al ridisegno dell'attuale assetto applicativo del sistema documentale secondo un approccio a micro-servizi.

3.1. Oggetto

Sono oggetto della fornitura i seguenti servizi relativamente alle attività dettagliate nei paragrafi a seguire e sui sistemi e contesto applicativo descritti nell'Appendice 4.

Lotto 1:

- a) Supporto Strategico
- b) Supporto Direzionale
- c) Supporto alla Governance

Lotto 2:

- a) Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management
- b) Supporto alla formazione
- c) Supporto al Project e Program Management

3.2. Durata

Con riferimento a ciascun lotto, il contratto ha una durata **complessiva di 24 (ventiquattro) mesi**, a decorrere dalla "Data di attivazione dei servizi", comunicata da INAIL al Fornitore successivamente alla stipula del Contratto. Tale data in ogni caso sarà successiva alle attività di cui ai successivi paragrafi 6.3.1 e 6.3.2.

È prevista altresì la possibilità di proroga tecnica ai sensi dell'art. 106, comma 11, del D.Lgs. 50/2016.

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



Pertanto, a partire dalla stipula del contratto si avranno 2 periodi contigui:

- **subentro** per una durata massima di **2 mesi** dalla stipula (non incluso nel periodo di erogazione dei servizi);
- **erogazione** dei servizi per un periodo di **24 mesi**.

In considerazione dei fondamentali ed imprescindibili requisiti di qualità della fornitura, per tutti i lotti, il periodo di 24 mesi potrà essere fruito interamente solo in caso di assenza disservizi ritenuti gravi, a discrezione dell'INAIL, come meglio declinati nel testo del presente documento.

4. DESCRIZIONE DEI SERVIZI

La DCOD ha elaborato una strategia IT indirizzando le proprie attività allo sviluppo dell'IT Innovation, ovvero allo sviluppo delle capacità organizzative e tecnologiche e al potenziamento delle competenze professionali necessarie a generare valore e ad assicurare all'Istituto il miglioramento dei servizi. Le sfide tecnologiche introdotte dalla strategia rendono necessari sia cambiamenti organizzativi, con l'opportunità di utilizzare specifiche competenze in ambito IT, sia il rafforzamento della propria capacità di sviluppo delle strategie IT, del ridisegno dei processi e di governo sulle attività progettuali.

Si precisa che il supporto richiesto per i servizi dei lotti in oggetto, in virtù del carattere di trasversalità organizzativa in cui saranno erogati, dovrà prevedere la combinazione di più figure professionali in funzione dei diversi ruoli della DCOD, con competenze diversificate e specializzate che opereranno in sinergia tra loro.

Il servizio (per tutti i lotti) potrà inoltre prevedere:

- la creazione e/o l'aggiornamento di documentazione non collegata a specifici interventi;
- la redazione di presentazioni;
- la divulgazione delle informazioni, attraverso la predisposizione di pubblicazioni, di brochure, di bozzetti grafici, template.

Quanto descritto nel presente paragrafo non si può considerare esaustivo ed immutabile e potrà subire delle revisioni nel periodo di validità contrattuale, per comprendere attività affini e comunque orientate a supportare la DCOD nello svolgimento della propria attività istituzionale.

In quest'ottica si collocano i servizi di supporto specialistico richiesti ai Fornitori dei Lotti 1 e 2 di seguito descritti.

4.1. Lotto 1 - Governance e controllo

4.1.1. Supporto Strategico

Il servizio si sostanzia nel supportare la DCOD nell'attività di individuazione delle linee strategiche di evoluzione dell'Istituto, che vede coinvolti i diversi livelli dell'INAIL, nonché nella definizione dei relativi progetti attuativi, che consentiranno il raggiungimento dei risultati ipotizzati.

Pertanto, nell'ambito del servizio, sarà richiesto al Fornitore di supportare l'Istituto:

- nell'individuazione delle linee strategico-evolutive;
- nella definizione dei progetti che consentiranno l'attuazione delle azioni necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici individuati;
- nella progettazione di servizi innovativi per la valorizzazione del patrimonio istituzionale dell'INAIL.

Nel garantire il supporto necessario all'individuazione delle linee strategiche di evoluzione delle soluzioni IT, tale



servizio dovrà ottimizzare i processi grazie all'introduzione delle nuove tecnologie, definendo soluzioni che portino a un miglioramento in termini di efficienza dei processi, efficacia dei risultati ed economicità nella gestione. Si richiede inoltre il medesimo supporto per l'evoluzione del modello di Enterprise Architecture.

È oggetto della fornitura il supporto alla realizzazione di business case delle diverse iniziative individuate, l'individuazione di possibili scenari evolutivi nei diversi ambiti oggetto della fornitura ed il suggerimento di nuovi spunti, mettendo in questo modo a disposizione dell'Istituto le conoscenze acquisite dal Fornitore in altri contesti pubblici e privati.

Al fine di massimizzare i risultati, il Fornitore sarà chiamato a proporre percorsi di implementazione e di diffusione delle iniziative in grado di contenere le eventuali criticità connesse al cambiamento e all'introduzione delle soluzioni IT supportando la DCOD nell'adozione delle innovazioni introdotte. I servizi richiesti comprendono l'analisi dei rischi e degli impatti derivanti dalle innovazioni, il supporto al cambiamento e alla risoluzione di eventuali criticità organizzative.

Si rappresenta, inoltre, che l'Istituto nel 2020 delineerà le nuove linee strategiche per il triennio 2020 – 2022 ed è richiesto al fornitore di fornire supporto, alla DCOD nel delineare le attività dell'Istituto per il triennio, in una prospettiva d'innovazione ed ammodernamento dei processi.

In sintesi, il supporto si concretizzerà nelle seguenti attività, da non intendersi esaustive:

- analisi della situazione attuale e disegno strategico dell'evoluzione;
- business case in merito agli approcci evolutivi;
- benchmark con realtà simili;
- analisi comparative di individuazione di trend nazionali ed internazionali;
- definizione di metodologie, stesura di best practice e adozione di standard;
- definizione di un piano operativo di comunicazione strategica;
- definizione del modello di budgeting e di controllo di gestione;
- analisi dei costi/benefici connessi agli investimenti IT;
- esecuzioni di sperimentazioni;
- creazione e aggiornamento di documentazione non collegata a specifici interventi;
- analisi di processi;
- formazione su tematiche inerenti le metodologie adottate.

Infine, è richiesto al Fornitore l'erogazione delle attività di supporto metodologico e analisi dei dati, con l'obiettivo di supportare, in chiave innovativa, i processi di elaborazione ed analisi delle fonti informative dell'Istituto attraverso opportune metodologie, al fine di:

- contribuire in maniera rilevante all'affinamento degli strumenti per lo studio e la comprensione delle attività "core" dell'Istituto;
- promuovere un continuo miglioramento della qualità e tempestività delle informazioni statistiche prodotte dall'INAIL.

4.1.2. Supporto Direzionale

Il Fornitore sarà chiamato a supportare l'Istituto in base alle esigenze espresse e dovrà assicurare la disponibilità di risorse, strumenti, metodologie e supporti.

A tal fine è di fondamentale importanza che il Fornitore si interfacci efficacemente con le strutture interne della DCOD e più in generale, con le altre strutture organizzative operanti nell'Istituto, in modo da governare la

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208



concretizzazione delle strategie in risultati operativi ed in raggiungimento di obiettivi complessivi.

Inoltre, data la rilevanza e la complessità delle tematiche oggetto dei servizi, è richiesta la disponibilità, dinamicità, flessibilità e riservatezza nell'esecuzione delle attività.

Resta inteso che il Fornitore potrà essere chiamato a svolgere solo parte di tali attività e/o anche ulteriori servizi di natura organizzativa rispetto a quelli successivamente descritti.

Nell'ambito del Supporto Direzionale sono previste le seguenti attività:

- Supporto Organizzativo;
- Supporto Tematico;
- Supporto per l'Innovazione Tecnologica.

Il Fornitore dovrà erogare i servizi di supporto tenendo conto del contesto normativo ed organizzativo, nonché delle specificità funzionali e tecnologiche dell'Istituto.

Supporto Organizzativo

In questo ambito il Fornitore dovrà erogare servizi di consulenza e di supporto per l'affiancamento alle strutture direzionali dell'Istituto, con la necessità di mantenere una visione integrata e "globale" dei processi dell'Istituto.

Le attività dovranno essere erogate in maniera integrata con i diversi servizi contrattuali ed in coerenza con i piani e le attività previste per le diverse aree e settori di intervento.

Il servizio potrà riguardare diversi ambiti di interesse, di seguito si riportano le principali attività previste:

- consulenza e supporto alle attività decisionali delle strutture di vertice a diversi livelli (strategico, programmatico, decisionale, operativo);
- supporto nello svolgimento dei propri compiti istituzionali;
- supporto per la partecipazione a tavoli tecnici, istituzionali, convegni, tavoli di lavoro, con altri enti/organismi anche internazionali;
- definizione del modello di funzionamento dell'Istituto, comprendente organizzazione, processi e sistemi;
- analisi dei processi attuali e supporto nell'attuazione di azioni di efficientamento, quali ad esempio l'accorpamento di processi, la digitalizzazione dei processi, l'informatizzazione delle attività, ecc.;
- supporto al business process re-engineering (BPR) determinato da modifiche normative, cambiamenti organizzativi, evoluzione tecnologica;
- supporto alle attività di change management nel rispetto degli obiettivi strategici dell'Istituto.

Supporto Tematico

Il supporto tematico che il Fornitore dovrà erogare ha l'obiettivo di supportare l'Istituto nelle aree di competenza più specialistiche, con l'obiettivo di migliorare continuamente l'efficienza dei processi, il livello di adeguamento alle normative, l'efficacia dei risultati e l'economicità di gestione.

In particolare il supporto tematico riguarderà i seguenti ambiti, da intendersi indicativi e non esaustivi:

- supporto consulenziale sulle tematiche proprie dell'Istituto in termini di:
 - realizzazione di studi, analisi e ricerche per approfondire temi specifici;
 - partecipazione a tavoli tecnici, istituzionali, convegni, gruppi di lavoro;
 - individuazione e rappresentazione di nuovi contenuti informativi di interesse, derivanti dall'estrazione, elaborazione ed analisi dei dati già disponibili;



- elaborazione di strumenti di controllo e attività di audit.
- supporto normativo in termini di:
 - valutazione dell'impatto sui processi e sui sistemi informativi dell'emanazione di nuove normative;
 - supporto nell'implementazione di nuovi scenari di processo ed iter procedurali, a seguito dell'emanazione di nuove normative;
 - monitoraggio sistematico delle innovazioni normative e analisi dell'impatto sui processi amministrativi oggetto di aggiornamento normativo, allo scopo di individuare le novità introdotte sia negli iter procedurali che nell'organizzazione dell'intero procedimento;
 - valutazione delle implicazioni derivanti dall'introduzione o dal recepimento della nuova normativa sul sistema informativo, individuando le necessità di adeguamento dello stesso, nelle diverse componenti (ingegneristiche, organizzative, tecnologiche, ecc.);
 - supporto alla definizione ed all'adeguamento continuo delle policy e dei requisiti di sicurezza;
 - supporto nella predisposizione della modulistica e dei form di raccolta dei dati;
 - attività di studio, analisi e gestione delle problematiche di natura giuridica.
- supporto alle attività amministrative in termini di:
 - determinazione degli obiettivi gestionali;
 - implementazione di indicatori specifici di efficacia, efficienza e economicità dei processi;
 - gestione del piano delle performance e misurazione degli obiettivi;
 - supporto all'efficientamento delle procedure di evidenza pubblica previste dalla normativa vigente volte alla acquisizione di beni, servizi e prestazioni.

Supporto per l'innovazione tecnologica

Il supporto per l'innovazione tecnologica dovrà essere orientato al problem solving su tematiche tecnologiche per l'evoluzione dei sistemi informativi, alla progettazione architetutturale ed applicativa di alto livello e all'individuazione di soluzioni informatiche e tecnologiche anche attraverso benchmark ed analisi di mercato.

Nello specifico il Fornitore dovrà garantire l'erogazione del servizio di Innovazione Tecnologica negli ambiti di intervento IT, e dovrà svolgere, su richiesta dell'Istituto, alcune specifiche attività, che si riportano a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- assessment tecnologico, comprensivo della componente funzionale, architetutturale ed infrastrutturale;
- problem solving a livello generale sue tematiche a carattere tecnologico, funzionale ed architetutturale;
- analisi e progettazione di alto livello delle architetture IT e dei possibili scenari di evoluzione tecnologica dei sistemi informativi dell'INAIL;
- analisi del parco applicativo con partecipazione all'elaborazione della mappatura applicativa dell'INAIL;
- benchmark, analisi di mercato ed indagini conoscitive sulle nuove tecnologie, standard di riferimento, prodotti e soluzioni IT;
- realizzazione di business case e studi di fattibilità delle iniziative IT, contenenti la fattibilità tecnica e organizzativa, la stima dei costi e dei benefici, i rischi individuati, l'impatto in termini di sicurezza informatica, il piano di lavoro;
- supporto per la predisposizione delle specifiche tecniche e l'implementazione delle procedure di carattere amministrativo;
- supporto per la stesura della documentazione tecnica connessa agli accordi e protocolli di intesa con altre Pubbliche Amministrazioni;



- supporto alla definizione ed all'adeguamento continuo delle policy di sicurezza IT con attività di controllo periodico.

4.1.3. Supporto alla Governance

Il supporto alla governance è orientato all'attività di programmazione e monitoraggio dei progetti, con particolare riferimento all'attuazione del modello di governance ed alla gestione della domanda al fine di garantire i corretti meccanismi decisionali sugli investimenti e le priorità IT per una gestione ottimizzata dei progetti.

Nell'ambito del servizio è richiesta attività di supporto al Program Management INAIL in termini di coordinamento e monitoraggio degli interventi previsti nel piano strategico. L'attività prevede che il fornitore dia supporto nel governo centralizzato di progetti informatici integrando ed unificando le attività di gestione degli investimenti con quelle di demand management e gestione dei progetti. Dovrà essere garantita:

- la coerenza dei programmi/progetti con gli obiettivi strategici;
- la migliore allocazione e gestione delle risorse in coerenza con il budget e con gli obiettivi di Istituto;
- il controllo nelle varie fasi di avanzamento;
- la progettazione di reporting direzionale a supporto.

Il modello di governance della DCOD prevede meccanismi chiari di interazione tra la DCOD e le altre direzioni dell'Istituto sia sul piano delle pianificazioni, della gestione della domanda e del supporto ai servizi erogati.

Le interfacce principali INAIL alle quali il Fornitore dovrà dare supporto sono:

- Business Relationship Manager: ruolo dedicato alla relazione con i committenti business, all'individuazione delle esigenze e degli obiettivi, al supporto al change management organizzativo e gestione della soddisfazione;
- Project Manager: ruolo dedicato alla gestione dei progetti IT;
- Funzioni di "Pianificazione e Controllo IT" e di PMO (Program management office): ruoli funzionali dedicati, rispettivamente, alla definizione della strategia IT e al processo di pianificazione e di monitoraggio dei progetti, nonché alla definizione e gestione dei programmi aziendali, al monitoraggio dell'avanzamento degli stessi, e l'allocazione delle risorse finanziarie; tali ruoli e funzioni si ritrovano incardinati in differenti Uffici nell'organizzazione DCOD

In sintesi, il servizio di supporto alla Governance si concretizzerà nelle seguenti principali attività di supporto:

- gestione della domanda al fine di recepire le esigenze delle strutture centrali dell'Istituto e degli uffici della DCOD;
- Project portfolio management;
- analisi e definizione delle priorità di ciascuna esigenza;
- assegnazione delle risorse (economiche, contrattuali, finanziarie) alle singole iniziative;
- alimentazione del modello di controllo di gestione;
- predisposizione e gestione del Piano IT;
- supporto ai processi decisionali strategici e operativi, tramite l'analisi dei dati e degli indicatori sintetici e analitici relativi che analizzano tutte le dimensioni del piano;
- lettura e interpretazione della reportistica necessaria al monitoraggio e al controllo del budget, dell'avanzamento dei progetti e dei costi;
- definizione di standard, template dei prodotti di fase o di governo;
- definizione di modalità di controllo e rendicontazione di attività, risorse, tempi e costi;



- verifica dell'avanzamento attività e segnalazione scostamenti/criticità;
- rispondenza dei prodotti/servizi rilasciati rispetto ai requisiti/esigenze rilevati.

Supporto alle attività di Risk Management

In questo ambito il Fornitore dovrà erogare servizi di supporto tecnico-funzionale alla DCOD principalmente nell'esecuzione delle seguenti attività:

- mappatura, analisi e gestione del rischio sui processi della DCOD;
- raccolta/analisi anomalie;
- reporting sugli esiti delle analisi svolte.

La DCOD ha definito un framework di Risk Management che tende a uniformare le modalità di approccio e di gestione dei risultati dell'analisi dei rischi di Processo, Servizio, Qualità e di Sicurezza IT in ambito DCOD e che dovrà essere preso come riferimento dal Fornitore per le campagne di analisi dei rischi.

L'attività di analisi e gestione dei rischi dei processi si pone l'obiettivo di individuare, analizzare e valutare il rischio insito nei processi DCOD ovvero di identificare rischi nelle varie attività dei processi e procedure rientranti nel perimetro dell'intervento.

Contestualmente, devono essere individuati e valutati i controlli previsti e messi in atto dai responsabili dei singoli processi a mitigazione dei rischi stessi.

Al Fornitore, per tale attività, è richiesto un supporto finalizzato principalmente a:

- procedere con l'analisi e la gestione dei rischi dei processi, applicando la metodologia definita dalla DCOD e già impiegata nelle campagne di risk analysis già effettuate;
- individuare le possibili contromisure – di natura tecnologica, procedurale, organizzativa e/o comportamentale – finalizzate al miglioramento sia dello stato di attuazione dei processi, sia della descrizione dei processi stessi;
- definire un piano di azioni preventive e correttive da porre in essere in relazione ai rischi che si intendono gestire e ai miglioramenti che si vogliono perseguire;
- effettuare il follow-up del piano di azioni.

I riferimenti principali per l'Istituto sono:

- a) il framework "ITIL", a cui si ispira il "Modello dei processi IT" della DCOD;
- b) il framework CobIT 5, su cui si basa la metodologia per la risk analysis dei processi IT e i relativi strumenti a supporto;
- c) UNI ISO 31000:2018 norma di riferimento da cui si derivano le macro-fasi di Risk Assessment e Risk Treatment (componenti il ciclo di gestione del rischio) e Monitoring and Review (fase di supporto al ciclo di gestione del rischio).

Si evidenzia che le attività di analisi e gestione del rischio, verranno reiterate nel corso della fornitura.

Per quanto riguarda gli strumenti a supporto, si fa presente che il servizio dovrà essere gestito e documentato utilizzando gli strumenti e standard già definiti e in essere presso la DCOD e di cui sarà data visibilità all'Aggiudicatario all'atto dell'aggiudicazione della commessa.

I principali deliverable attesi in esito alle attività previste sono riepilogati di seguito:

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



- l'Executive Summary, riportante la sintesi dei risultati delle attività di analisi effettuate per una presentazione alla Direzione;
- i verbali delle interviste svolte, condivisi con i process owner, in cui siano descritti i processi analizzati ed i relativi rischi;
- i questionari di rilevazione compilati dai process owner;
- la Risk Control Matrix, riportante il dettaglio dei rischi individuati per ogni processo o procedura rientrante nel perimetro d'analisi, ed i relativi controlli in essere o gli eventuali gap rilevati;
- un Technical Report di raccomandazioni con evidenziati i punti di debolezza o di miglioramento individuati, che incorpora i piani di azione, concordati con il management della DCOD;
- un piano di azioni, con l'indicazione delle attività da svolgere, delle risorse da impiegare, delle tempistiche di massima previste per la realizzazione dei singoli interventi da porre in essere per la rimozione o mitigazione dei rischi rilevati;
- i follow-up report, per ciascuna attività di monitoraggio del piano di azioni, con l'indicazione dello stato di avanzamento lavori, eventuali criticità e relative soluzioni.

I deliverable attesi dovranno essere predisposti sulla base dei template già in essere presso la DCOD e facenti parte degli strumenti messi a disposizione della metodologia di risk analysis.

I Rischi dei Processi, di Servizio, della Qualità e della Sicurezza Informatica concorrono a determinare il Rischio Strategico della DCOD, identificato e calcolato all'interno dello specifico raccoglitore dei rischi integrati, con la finalità di:

- ottenere una vista aggregata rispetto all'universo dei rischi della DCOD;
- riclassificare tutti i rischi suddetti secondo una tassonomia unica e uniforme;
- creare degli indicatori sintetici in grado di valutare l'evoluzione del livello di rischio della DCOD.

I risultati dell'attività dovranno essere validati da Inail.

Supporto alle attività di Audit

In questo ambito il Fornitore dovrà erogare servizi di supporto principalmente per pianificare ed eseguire le attività di audit sui processi della DCOD e predisporre i rapporti finali contenenti le risultanze di dettaglio delle attività di verifica svolte.

La metodologia definita dalla DCOD per l'esecuzione delle attività di Audit, è svolta in conformità alla norma UNI EN ISO 19011:2018 e allo standard IPPF (International Professional Practices Framework).

Le sessioni di audit saranno avviate nei tempi previsti dal programma di audit e saranno distribuite nel corso del periodo contrattuale. L'attività si pone l'obiettivo di pianificare ed eseguire le attività di audit e di predisporre il rapporto finale contenente le risultanze di dettaglio dell'attività di verifica svolta.

Al Fornitore, per tale attività, è richiesto un supporto finalizzato principalmente a:

- predisposizione del programma di audit e, ad inizio di ciascun anno contrattuale, del piano di audit;
- predisposizione della pianificazione puntuale delle attività previste dal piano di audit e sua condivisione con le funzioni coinvolte;
- esecuzione del follow-up sui risultati di precedenti attività di audit;
- preparazione e verifica dell'adeguatezza dei processi sottoposti ad audit con riferimento a tutte le tipologie di rischio individuate;
- esecuzione delle verifiche ispettive volte al test del disegno e dell'implementazione dei controlli con

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico

21 di 54



relativa predisposizione di verbali a supporto dei test svolti, corredata da evidenze opportunamente raccolte a documentazione delle attività effettuate;

- monitoraggio temporale delle criticità valutate;
- predisposizione di documentazione a conclusione dell'audit, con rilevazione delle criticità e delle conseguenti azioni migliorative suggerite;
- esecuzione del follow-up.

Allo stato attuale la gestione delle attività e dei risultati delle audit sui processi non si avvale di strumenti informatici strutturati a supporto. Si ribadisce, quindi, che nel corso dell'attività contrattuale, il Fornitore dovrà supportare l'Istituto nella convergenza dell'intero sistema dei controlli su un unico strumento al fine di garantire l'uniformità con gli altri Sistemi di gestione dell'Audit.

I principali deliverable attesi in esito alle attività previste sono riepilogati di seguito:

- programma e piano di audit sui processi DCOD, per il triennio di validità dell'incarico;
- documento del piano di audit sui processi DCOD annuale, per ciascun anno oggetto dell'incarico, riportante la definizione puntuale dei test che dovranno essere effettuati;
- verbali di audit, corredati dalla documentazione opportunamente raccolta;
- rapporto di Audit, al termine di ogni sessione di audit IT, riportante gli esiti delle attività effettuate, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - o il perimetro dei controlli testati;
 - o un Executive Summary dei risultati per la presentazione al management;
 - o la valutazione dell'adeguatezza di ogni controllo verificato;
 - o la descrizione di eventuali carenze di disegno dei controlli e l'indicazione delle azioni correttive da intraprendere;
 - o la descrizione di un piano delle azioni condiviso, per la risoluzione delle eventuali carenze riscontrate con indicazione dei responsabili di riferimento e delle tempistiche entro le quali colmare i gap rilevati, o l'esplicitazione di eventuali motivazioni di non accoglimento o parziale accoglimento di quanto suggerito, con valorizzazione del rischio residuo connesso.

I rapporti delle sessioni di audit sui processi dovranno essere condivisi e validati da Inail.

Supporto alle attività per la gestione del Sistema di Qualità

Il Sistema di Gestione della Qualità della DCOD si compone di un insieme di elementi, correlati tra loro, utili per la gestione di tutte le attività che servono per guidare e tenere sotto controllo l'Organizzazione DCOD.

Il processo di Definizione e Manutenzione dei Sistemi di Gestione definisce in maniera dettagliata gli obiettivi, le regole e le attività relative alla definizione e monitoraggio del Sistema di Gestione Qualità della DCOD.

Ciascun processo rientrante nel dominio della ISO 9001:2015 è stato formalizzato mediante una documentazione specifica che lo descrive in termini di, obiettivi, contesto di riferimento, input necessari all'avvio del processo e output, flusso grafico, descrizione attività, matrice di responsabilità.

Tutti i documenti relativi ai processi sono pubblicati e archiviati all'interno del Sistema di Gestione della Qualità della DCOD.

Al Fornitore è richiesto il supporto per le principali attività legate al Sistema di Gestione della Qualità della DCOD in termini di manutenzione e implementazione continua sia rispetto alla norma di riferimento ISO 9001:2015 sia rispetto ai feedback forniti dagli Uffici e utenti DCOD. Inoltre, dovrà garantire il supporto per le attività di

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208



integrazione dei sistemi di Gestione attualmente implementati in DCOD o che potranno essere successivamente definiti.

Il mantenimento della conformità alla norma ISO 9001:2015 dovrà essere gestito nel tempo per garantire il superamento delle visite ispettive periodiche anche in ottica di integrazione dei Sistemi di Gestione attualmente definiti dalla DCOD o di ulteriori Sistemi di Gestione che la DCOD dovesse ritenere utile implementare.

La DCOD prevedendo l'estensione, di ulteriori ambiti di certificazione, richiede al Fornitore un adeguato supporto nell'applicazione della metodologia di pre-analisi e individuazione di nuovi ambiti da certificare, basata sulla relazione tra "complessità" e "benefici" e sulla condivisione con gli uffici della DCOD.

I principali deliverable attesi in esito alle attività previste sono riepilogati di seguito:

- Sistema di Gestione della Qualità della DCOD aggiornato;
- Executive Summary, riportante i risultati della metodologia applicata per individuare ogni nuovo ambito di certificazione.

I deliverable dovranno essere condivisi e validati da Inail.

Supporto alle verifiche sul Sistema di Gestione della Qualità (SGQ)

L'attività di supporto prevede l'esecuzione di verifiche ispettive di qualità allo scopo di garantire la corretta applicazione del SGQ e di consentire un'immediata attuazione delle misure necessarie per indirizzare le eventuali non conformità riscontrate.

Si prevedono verifiche anche su ambiti ricorrenti a seconda della criticità e per il mantenimento della certificazione. Ad avvio della fornitura, per il primo anno contrattuale, e a inizio anno, per i successivi anni di validità contrattuale, il Fornitore concorderà con il Referente Sistema Gestione della Qualità il piano annuale delle attività di verifica.

Al Fornitore, per tale attività, è richiesto un supporto finalizzato principalmente a:

- predisposizione e gestione della lista di riscontro delle verifiche ispettive interne;
- esecuzione delle verifiche ispettive interne, secondo la periodicità stabilita dei processi che rientrano nel dominio della Qualità, anche su ambiti ricorrenti a seconda della criticità e per il mantenimento della certificazione;
- impostazione del riesame periodico del SGQ da parte della Direzione, comprensivo dell'individuazione degli obiettivi aziendali e delle modalità di monitoraggio dei processi aziendali;
- esecuzione del Riesame della Direzione, comprensivo del relativo Verbale di Riesame;
- gestione delle non conformità e osservazioni derivanti sia dalle verifiche interne, sia dalle verifiche ispettive di mantenimento della certificazione;
- identificazione delle cause delle anomalie riscontrate nelle verifiche ispettive e delle relative azioni correttive e preventive che dovessero rendersi necessarie;
- sensibilizzazione, divulgazione e valorizzazione del Sistema di Qualità.

I principali deliverable attesi in esito alle attività previste sono riepilogati di seguito:

- programma e piano delle verifiche del SGQ, riportante la pianificazione di tutte le attività di verifica e di riesame del SGQ della DCOD;
- lista di riscontro per l'esecuzione delle verifiche ispettive interne;
- rapporto della verifica ispettiva interna, per ciascuna sessione di verifica;
- verbale del riesame della Direzione, per ciascun anno contrattuale;



- piano delle azioni, riportante le azioni correttive e preventive che si dovessero rendere necessarie per indirizzare le eventuali non conformità o osservazioni riscontrate durante le verifiche ispettive;
- piano di sensibilizzazione, divulgazione e valorizzazione del Sistema di Qualità;
- il follow-up report, al fine di valutare se la direzione, funzione o settore è intervenuta, o sta intervenendo, in conformità al piano di azioni sulle non conformità o osservazioni segnalate.

I deliverable dovranno essere condivisi e validati da parte di Inail.

Al fornitore potrà essere richiesto anche un supporto in riferimento ai Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (ISO 27001), al Sistema di Gestione del Servizio (ISO 20000) e al Sistema di Gestione della Continuità Operativa (ISO 22301).

4.2. Lotto 2 - Business Operations e strategia di funzionamento

4.2.1. Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management

Il Fornitore dovrà supportare l'Istituto nell'analisi e nella reingegnerizzazione delle applicazioni ed ottimizzazione dei relativi processi.

I servizi hanno l'obiettivo di supportare l'Istituto nel percorso di evoluzione dell'organizzazione e dei sistemi informativi, attraverso l'analisi della situazione attuale, la descrizione di ipotesi di disegno e/o ridisegno dei processi in termini tecnologici ed implementativi da realizzare, l'individuazione del modello operativo e tecnologico a tendere finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e dell'organizzazione ed economicità nella gestione.

Particolare importanza ricopre l'evoluzione ed il potenziamento dell'Enterprise Information Management, volto a trasformare il patrimonio di dati dell'Istituto in conoscenza, adottando soluzioni sempre più avanzate di Business Intelligence e Analytics, con l'obiettivo di massimizzare la convergenza di persone, tecnologie e processi per fornire una vista unificata del dato ed indirizzare le attività dell'Istituto potenziando la comprensione dei fenomeni e controllando al meglio le proprie attività.

In particolare il Fornitore dovrà garantire, negli ambiti di intervento IT, e dovrà svolgere, su richiesta dell'Istituto, alcune specifiche attività, che si riportano a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- definizione ed analisi dei requisiti e del disegno architettuale;
- supporto di alto livello su tematiche specifiche a carattere tecnologico, funzionale ed architettuale;
- assessment tecnologico, sul sistema informativo e sulla componente infrastrutturale, comprensivo dell'analisi del parco applicativo;
- verifica ed evoluzione del parco applicativo esistente, dal punto di vista funzionale ed architettuale e partecipazione all'elaborazione della mappa applicativa dell'istituto, in termini di funzionalità disponibili, tecnologia implementata, allineamento rispetto alle esigenze di business, ecc.;
- supporto per la predisposizione delle direttive tecniche per l'implementazione delle procedure;
- supporto per la stesura della documentazione tecnica connessa;
- supporto per la definizione delle modalità organizzative relative allo scambio di servizi e informazioni con organismi esterni;
- benchmark, analisi di mercato ed indagini conoscitive sulle nuove tecnologie, standard di riferimento, prodotti e soluzioni IT;

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



- realizzazione di business case e studi di fattibilità delle iniziative IT, contenenti la fattibilità tecnica e organizzativa, la stima dei costi, i rischi individuati, la stima dei benefici, il piano di massima;
- verifica delle stime dei tempi e dei costi delle iniziative progettuali presentati nell'ambito delle attività e dei servizi;
- attività di audit, sulla base di apposite check-list la cui realizzazione è prevista a cura del Fornitore.

4.2.2. Supporto alla formazione

Il servizio di Formazione è finalizzato all'aggiornamento e allo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità professionali del personale dell'Istituto, al fine di supportare il processo d'innovazione organizzativa e tecnologica.

Il servizio è rivolto al personale della DCOD ed è connesso allo sviluppo di specifiche competenze tecnico-professionali del personale stesso.

Il servizio prevede l'insieme delle attività volte a supportare INAIL nella progettazione e realizzazione dei contenuti formativi relativi ai percorsi di aggiornamento e addestramento del personale.

Qualora richiesto da INAIL, il servizio potrà anche essere erogato ad ulteriori tipologie di discenti, ferme restando le obbligazioni previste in merito allo svolgimento delle attività ed ai relativi costi.

Tutto il materiale prodotto, nell'ambito del presente servizio, resterà di esclusiva proprietà dell'Istituto. Non potrà essere utilizzato, da parte del Fornitore o da parte di chiunque collabori alle sue attività, per fini diversi da quelli contrattuali.

Il servizio potrà essere erogato nelle seguenti modalità:

- tradizionale (attività formative erogate in aula);
- in E-learning tramite WBT/CBT (Web Based Training/Computer Based Training).

Le attività di formazione in aula si svolgeranno prevalentemente presso le sedi dell'Istituto ma al Fornitore potrebbe essere richiesta la dotazione strumentale di una o più postazioni di lavoro (PC desktop o laptop adeguatamente configurati e completi di periferiche quali proiettori, stampanti, ecc.) e/o device (tablet e telefoni mobili adeguatamente configurati e completi di periferiche).

Ciascun intervento formativo dovrà ricomprendere le attività inerenti tutte le fasi in cui si articola un intervento formativo:

- pianificazione degli interventi;
- progettazione del contenuto informativo e predisposizione dei materiali didattici;
- predisposizione dell'ambiente di riferimento e/o produzione dei contenuti;
- predisposizione/verifica/configurazione delle postazioni di lavoro utente;
- erogazione della formazione e valutazione da parte dei partecipanti/utenti;
- raccolta ed elaborazione dei feedback.

L'attività di addestramento potrà prevedere, ove necessario, una combinazione di momenti formativi erogati in modalità sincrona e asincrona. Infatti, potrà essere richiesto, in base a specifiche esigenze connesse a ragioni di efficienza e/o di economicità, che nel servizio venga previsto, parallelamente e/o in alternativa alla docenza tradizionale in aula l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza in autoapprendimento.

La formazione sincrona si distingue dalla modalità asincrona nella quale i contenuti vengono fruiti in momenti diversi dai diversi allievi e senza la compresenza di un docente; in questa modalità i contenuti possono essere



erogati tramite strumenti di tipo WBT/CBT che permettono all'allievo di definire tempi, luoghi e modalità di fruizione permettendo così la massima flessibilità.

È necessario che la proposta tenga conto della necessità di formazione di eventuali unità di Personale con disabilità.

Il servizio si compone delle seguenti macro-attività a carattere indicativo e non esaustivo:

- Progettazione e sviluppo dei contenuti del materiale didattico:
 - materiale d'aula, che include dispense, raccolta di diapositive commentate ed altro materiale pertinente le attività in aula (esclusi libri);
 - materiale CD-ROM o DVD che include moduli di autoistruzione fruibili attraverso l'utilizzo di CBT, realizzati per essere distribuiti su supporto informatico (CD-ROM, chiavi USB ecc.) o scaricati (con download);
 - moduli didattici, fruibili on-line, che includono testi, grafica, foto, animazioni, ipertesto, combinazioni di audio video, computer grafica (WBT);
- Formazione in aula del personale o produzione dei supporti CBT/WBT:
 - monitoraggio delle esigenze dell'Istituto in merito ai corsi da erogare;
 - elaborazione delle proposte degli interventi formativi sulla base delle esigenze rilevate in termini di utenti coinvolti, docenti, sedi di erogazione, modalità di erogazione, tempi di erogazione, calendarizzazione dell'intervento, costi, vincoli e prerequisiti per l'erogazione;
 - approntamento della infrastruttura didattica (eventuale piattaforma didattica);
 - consegna ad ogni partecipante del materiale didattico;
 - erogazione del corso;
 - monitoraggio avanzamento (generale del corso e a livello di singolo discente) e reporting;
 - monitoraggio apprendimento e soddisfazione (generale del corso e a livello di singolo discente) e reporting.

Il Fornitore, per ogni corso erogato, dovrà predisporre questionari di gradimento da sottoporre ai discenti/fruitori che dovranno essere sottoposti all'approvazione da parte di INAIL. La rilevazione dovrà essere a cura del Fornitore, alla fine di ogni edizione di corso, e i risultati dovranno essere resi fruibili attraverso appositi strumenti.

4.2.3. Supporto al Project e Program Management

Il servizio di Project e Program Management ha lo scopo di supportare l'Istituto nell'organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento generale delle attività IT legate alla conduzione della DCOD.

La finalità di tale servizio è supportare l'Istituto nel rispondere con puntualità e qualità alle richieste ed alle scadenze che la normativa nazionale e la programmazione istituzionale impongono, supportando quindi la gestione dei progetti IT dell'Istituto nel rispetto del programma e degli obiettivi strategici definiti.

Il servizio supporterà la DCOD nella sua funzione di coordinamento di tutte le attività di tipo progettuale e tecnico IT dell'Istituto, con l'obiettivo di:

- fornire supporto operativo e metodologico per la definizione e gestione dei progetti IT;
- supportare INAIL nell'ottimizzazione dei progetti e delle iniziative IT;
- supportare INAIL nell'organizzare e controllare le milestone progettuali, identificandone le criticità e rimodulandone eventualmente gli obiettivi, monitorare le azioni correttive;



- supportare INAIL nel controllo della qualità, nel misurare le performance dei sistemi informativi, effettuare analisi dei rischi, validare la documentazione, elaborare un reporting costante.

In particolare il Fornitore dovrà supportare INAIL:

- nel definire gli elementi standard da esplicitare 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 di flusso;
 - l'analisi dei rischi;
 - la stima dei costi;
- nell'identificare e nel gestire le criticità e le aree di rischio progettuali (piano gestione rischi, sintesi rischi individuati e strategie di prevenzione);
- nel controllare e nel validare la documentazione prodotta (es. manuale utente, documentazione di specifiche tecniche e funzionali) in relazione al rispetto degli standard di qualità ed alle norme adottati dall'Istituto;
- nell'analizzare i risultati, nel definire e controllare l'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento dei progetti o del programma rispetto agli obiettivi preposti.



5. METRICHE, DIMENSIONAMENTO E COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO

Di seguito si riporta, in forma tabellare, per ogni lotto e per ogni servizio, il dimensionamento stimato, che rappresenta il massimale non superabile di giorni persona per l'intera durata contrattuale.

Si tratta di valori stimati al meglio delle conoscenze attuali, delle evoluzioni in corso, del piano strategico attuale e nel rispetto da parte di ciascun fornitore dei livelli minimi di qualità e dei livelli di performance richiesti.

In nessun caso questi valori potranno essere considerati un obbligo da parte di INAIL.

I team mix riportati nelle tabelle relative alla composizione dei gruppi di lavoro sono quelli ritenuti ottimali da INAIL, tuttavia il fornitore può variarne la composizione sia pur in misura coerente con le percentuali di impiego generalmente utilizzate per risorse di servizi analoghi, per modulare i gruppi di lavoro secondo la propria usuale organizzazione lavorativa, garantendo comunque la qualità del servizio prestato ed il raggiungimento degli obiettivi richiesti.

5.1. Lotto 1 - Governance e controllo

5.1.1. Metriche e dimensionamento

Servizio	Metrica	Dimensionamento
Supporto Strategico	Giorno Persona	1.700
Supporto Direzionale	Giorno Persona	6.800
Supporto alla Governance	Giorno Persona	4.000

5.1.2. Composizione dei gruppi di lavoro

Per la descrizione dei profili professionali, delle relative competenze ed esperienze si rimanda all'Appendice 1 al Capitolato Tecnico, "Profili Professionali".

In base alle attività ed alle caratteristiche espresse nel paragrafo 4.1, la stima della numerosità, della tipologia e dell'effort sono stati effettuati quali proiezione dei dati storici sul medesimo contesto ed in base al grado di innovazione ipotizzata, con le figure professionali ponderate sull'effort medio atteso.

Tali valori sono stati utilizzati per il calcolo della base d'asta.

5.1.2.1. Supporto Strategico

Il servizio è dimensionato in **1.700 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.

Supporto Strategico	
Figura Professionale	% di utilizzo
Digital Transformation Leader	10%
Specialista di tematica	10%
Senior manager	20%



Supporto Strategico	
Figura Professionale	% di utilizzo
Consulente senior	35%
Consulente junior	10%
Senior Advisor	15%

5.1.2.2. Supporto Direzionale

Il servizio è dimensionato in **6.800 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.

Supporto Strategico	
Figura Professionale	% di utilizzo
Digital Transformation Leader	5%
Specialista di tematica	33%
Senior manager	7%
Consulente senior	35%
Consulente junior	20%

5.1.2.3. Supporto alla Governance

Il servizio è dimensionato in **4.000 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.

Supporto Strategico	
Figura Professionale	% di utilizzo
Specialista di tematica	10%
Senior manager	20%
Consulente senior	30%
Consulente junior	40%



5.2. Lotto 2 - Business Operations e strategia di funzionamento

5.2.1. Metriche e dimensionamento

Servizio	Metrica	Dimensionamento
Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management	Giorno Persona	1.500
Supporto alla formazione	Giorno Persona	340
Supporto al Project e Program Management	Giorno Persona	1.100

5.2.2. Composizione dei gruppi di lavoro

Per la descrizione dei profili professionali, delle relative competenze ed esperienze si rimanda all'Appendice 1 al Capitolato Tecnico "Profili Professionali".

In base alle attività ed alle caratteristiche esposte nel paragrafo 4.2, la stima della numerosità, della tipologia e dell'effort sono stati effettuati quali proiezione dei dati storici sul medesimo contesto ed in base al grado di innovazione ipotizzata, con le figure professionali ponderate sull'effort medio atteso.

Tali valori sono stati utilizzati per il calcolo della base d'asta.

5.2.2.1. Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management

Il servizio è dimensionato in **1.500 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.

Supporto alla reingegnerizzazione processi ed Information Management	
Figura Professionale	% di utilizzo
Business Information Manager	8%
Business Analyst	17%
Database Specialist and Administrator	15%
Digital Transformation Leader	5%
Data Scientist	6%
System Architect	22%
Enterprise Architect	13%
ICT Operations Manager	6%
Specialista di tematica	8%

5.2.2.2. Supporto alla formazione

Il servizio è dimensionato in **340 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.



Supporto alla formazione	
Figura Professionale	% di utilizzo
Specialista di tematica	15%
Digital educator senior	60%
Digital educator junior	25%

5.2.2.3. Supporto al Project e Program Management

Il servizio è dimensionato in **1.100 GP massimi**, da erogarsi nei due anni di durata contrattuale del servizio in oggetto.

Supporto al Project e Program Management	
Figura Professionale	% di utilizzo
Senior manager	10%
Consulente senior	60%
Consulente junior	30%



6. MODALITÀ DI ESECUZIONE

Al Fornitore è richiesto, per entrambi i lotti, in tutte le attività della fornitura il rispetto dei processi, degli standard e delle linee guida adottate dall'INAIL nonché gli standard internazionali e le best practices di settore e di tecnologia applicate.

INAIL progressivamente sta attuando un processo di industrializzazione, standardizzazione e di ottimizzazione dei processi: il fornitore dovrà essere parte attiva e propositiva, adeguando tempestivamente i propri processi e prodotti.

Il Fornitore deve farsi carico di conoscere e diffondere al proprio interno tali conoscenze, di applicarle attivamente e di recepirne tempestivamente eventuali variazioni.

Il corrispettivo complessivo offerto dall'Impresa per ogni lotto si intende comprensivo di tutte le attività richieste e necessarie per l'esecuzione dei Servizi. Tale corrispettivo non potrà subire aumenti neanche al variare della pianificazione effettiva rispetto a quanto inizialmente previsto o alla necessità di rielaborare i prodotti consegnati (e non ancora approvati) al fine di garantire la qualità necessaria per l'approvazione degli stessi.

Tutte le attività dovranno essere svolte in collaborazione con i referenti dell'Istituto, secondo modalità che saranno opportunamente concordate in fase di avvio.

INAIL si riserva di modificare i propri standard e le proprie linee guida e di introdurre nuove modalità, anche in corso d'opera, dandone congruo preavviso al Fornitore. In aggiunta, tali modalità di esecuzione potranno essere congiuntamente riviste, su proposta del Fornitore del singolo lotto di riferimento per migliorare la qualità dei Servizi.

INAIL si riserva di avvalersi di terzi per il supporto allo svolgimento di attività di propria competenza, ferma restando la responsabilità globale di INAIL nello svolgimento di tali attività.

6.1. Requisiti di qualità e Piano della Qualità

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

Pertanto essa è parte integrante della fornitura di ogni servizio e non un mezzo finalizzato alla sola consegna ed accettazione di attività/servizi della fornitura.

Le attività di assicurazione della qualità sono implementate attraverso verifiche, ispezioni e consuntivi, svolte principalmente su:

- la pianificazione della qualità (Piano della Qualità Generale) e pianificazione delle attività (singoli piani per servizi/progetti/interventi);
- il controllo della qualità (verifiche, validazioni, riesami, ispezioni e collaudi);
- il controllo e monitoraggio dei livelli di servizio (indicatori di qualità).

Il Fornitore dovrà assicurare la qualità della fornitura, sia rispettando i criteri di qualità del proprio processo sia applicando il Piano della Qualità Generale (Appendice 2 al Capitolato Tecnico, "Documenti a supporto della fornitura").

Il Piano della Qualità Generale dovrà essere approvato dalla Committente, recependo le eventuali osservazioni. Le successive versioni o revisioni del Piano della Qualità Generale saranno consegnate in funzione delle variazioni intervenute.

Il Piano della Qualità Generale sarà sottoposto ad approvazione da parte della Committente. In caso di mancata

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



approvazione, la Committente comunicherà all'Impresa i motivi del dissenso, quest'ultima si **obbliga entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1**, a recepire i rilievi fatti e a consegnarlo alla Committente, pena l'applicazione delle azioni contrattuali corrispondenti e salvo, in ogni caso, il diritto della Committente di dichiarare risolto di diritto il contratto.

Resta inteso che i giorni utilizzati dall'Impresa per aggiornare il documento di cui sopra non comporteranno alcun onere aggiuntivo per la Committente e saranno, pertanto, a totale carico dell'Impresa.

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 9001 e che dovranno essere evidenziate nel Piano della Qualità Generale e nei piani di lavoro.

Pertanto, il Piano della Qualità Generale sarà redatto dal Fornitore e costituirà il riferimento per le attività di verifica e validazione svolte dal Fornitore all'interno dei propri gruppi di lavoro.

Il Piano della Qualità Generale dovrà essere aggiornato a seguito di cambiamenti di contesto in corso d'opera o, comunque, su richiesta di INAIL ogni qualvolta lo reputi opportuno. Esso deve essere riconsegnato aggiornato 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'accessibilità a INAIL per tutta la durata contrattuale.

È posta a carico del Fornitore la raccolta dei dati di dettaglio per la misurazione degli indicatori di qualità e di andamento della fornitura, nonché per la produzione dei rapporti degli indicatori di qualità, senza oneri aggiuntivi per INAIL. Tali dati, su richiesta della Committente, dovranno essere resi fruibili dal Fornitore che dovrà fornire una rappresentazione sintetica e chiara sull'andamento della Fornitura (il formato dei dati e la rappresentazione proposta dal Fornitore dovranno essere concordate con INAIL). Resta inteso che la validazione dei dati e la verifica di conformità rimarranno in capo alla Committente.

Inoltre, il Fornitore si impegna a fornire **entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1**, la base dati di dettaglio sui dati raccolti, in formato da concordare con la Committente, per garantire la fruibilità successiva al termine del contratto (ad es. Microsoft Access, Excel, ecc.).

Su richiesta di INAIL, il Fornitore dovrà predisporre, entro il termine di cui sopra, delle rappresentazioni dell'andamento della fornitura basandosi sui dati riportati nel rapporto indicatore di qualità della fornitura, anche al fine di effettuare analisi a vari livelli di dettaglio delle informazioni.

L'Appendice 3 al Capitolato Tecnico "Indicatori di qualità" contiene il profilo di qualità minimo necessario per l'erogazione dei servizi della fornitura.

6.1.1. Indicatori di qualità

Gli indicatori di qualità della fornitura, che dovranno essere previsti nel Piano della Qualità Generale di cui al precedente paragrafo 6.1, sono quelli indicati nell'Appendice 3 "Indicatori di qualità" o quelli eventualmente migliorativi proposti e/o offerti dal Fornitore. Laddove è presente un valore numerico, questo è da intendersi come requisito atteso da INAIL (valore di soglia).

L'Aggiudicatario è tenuto a rendicontare i risultati della misurazione di tutti gli indicatori di qualità per tutta la durata contrattuale attraverso il Rapporto indicatori di qualità.

Tale rapporto dovrà essere redatto dall'Aggiudicatario e **dovrà essere consegnato nei tempi previsti nel Piano della**



Qualità Generale.

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

Per la verifica del rispetto degli indicatori di qualità contrattuali il Fornitore si impegna ad utilizzare strumenti indicati dall'Istituto e, ove non possibile, ad effettuare rilevazioni manuali dei parametri da misurare.

6.2. Pianificazione e Consuntivazione

Le modalità di gestione della pianificazione e della consuntivazione riportate di seguito si riferiscono a tutte le attività previste nella fornitura.

Il Fornitore si impegna a utilizzare gli strumenti di PPM (Project and Portfolio Management) adottati dall'Istituto per effettuare la pianificazione e la consuntivazione delle attività svolte.

Per ogni Servizio e per le attività di inizio e fine fornitura dovrà essere predisposto e mantenuto costantemente aggiornato un Piano di Lavoro (vedere appendice 2 al Capitolato Tecnico) contenente attività, tempi, risorse e impegno.

In particolare, dovranno essere predisposti e mantenuti aggiornati i seguenti documenti:

- il Piano di Lavoro Generale (comprensivo del Piano di Subentro ad inizio fornitura, del Piano di Trasferimento di Know How - quando richiesto – del Piano di Lavoro di Servizio per ciascun servizio e del Piano di Lavoro di Intervento per ogni intervento progettuale);
- il Piano della Qualità Generale, di cui al precedente paragrafo 6.1.

Il Piano di Lavoro di Servizio dovrà essere aggiornato alla fine di ogni mese, esplicitando il dettaglio delle attività previste nel mese successivo in apertura, nonché lo stato di avanzamento, così come previsto nell'appendice 2 al Capitolato Tecnico. Le informazioni riportate in appendice sono solo a titolo esemplificativo e non necessariamente dovranno essere su supporto cartaceo. Saranno indicati da INAIL all'avvio della fornitura le modalità e gli strumenti che il fornitore dovrà utilizzare per comunicare le informazioni necessarie ad INAIL per lo stato di avanzamento e la consuntivazione in fase di pianificazione.

Qualsiasi pianificazione sarà approvata secondo le modalità e strumenti previsti da INAIL.

I piani di lavoro saranno sottoposti ad approvazione da parte della Committente. In caso di mancata approvazione, la Committente comunicherà all'Impresa i motivi del dissenso che l'Impresa si obbliga, ora per allora, a recepire aggiornando il relativo e consegnandolo alla Committente stessa **entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1**, pena l'applicazione delle penali e salvo in ogni caso il diritto della Committente di dichiarare risolto di diritto il contratto. Resta inteso che i giorni utilizzati dall'Impresa per aggiornare la pianificazione di cui sopra non comporteranno alcun onere aggiuntivo per la Committente e saranno, pertanto, a totale carico dell'Impresa.

Il Fornitore è tenuto a comunicare proattivamente e con la massima tempestività qualsiasi criticità, ritardo o impedimento che modificano il piano concordato e ad inviare una ripianificazione delle attività, aggiornando e riconsegnando a INAIL il relativo piano di lavoro. La ripianificazione verrà formalizzata sotto forma di verbale.

In nessun caso potrà essere rivisto il piano di lavoro in seguito ad uno o più rilievi emessi sui deliverable attesi.

I piani di lavoro e le relative modifiche certificano ai fini contrattuali gli obblighi formalmente assunti dal Fornitore, e accettati da INAIL, su stime e tempi di esecuzione delle attività e sulle relative date di consegna dei prodotti (scadenze).



6.2.1. Trasferimento di know-how

Il Fornitore è tenuto, su richiesta della Committente e senza alcun onere aggiuntivo per INAIL, a pianificare ed effettuare il passaggio di tutte le conoscenze relative alla presente fornitura alla Committente o terzi indicati dalla Committente.

Il Fornitore è pertanto obbligato a redigere e rispettare il “Piano di trasferimento di know-how” approvato dalla Committente (vedere appendice 2 al Capitolato Tecnico), all’impiego delle modalità e tecniche più efficaci ed efficienti per rendere autonome nuove risorse nella presa in carico della presente fornitura o parte di essa, all’impiego di risorse con adeguata conoscenza funzionale e tecnica.

Il periodo di trasferimento del know-how a fine fornitura, qualora richiesto dalla Committente, avrà una durata massima di **2 mesi solari**, a partire dal momento della comunicazione di attivazione da parte della Committente.

Nel Piano di trasferimento di know-how verranno indicate le risorse professionali impegnate nelle singole attività. Tali risorse apparterranno ai team allocati sui servizi oggetto della fornitura, al fine di garantire l’efficacia e l’efficienza del trasferimento di know-how. Eventuali inadempimenti e non conformità nello svolgimento delle attività comporteranno l’emissione di singoli rilievi sulla fornitura. Eventuali ritardi per ciascuna fase pianificata comporteranno l’emissione di penali secondo quanto previsto contrattualmente.

Il Fornitore, come pianificato o comunque su richiesta della Committente, potrà essere affiancato dal personale indicato dalla Committente nell’operatività quotidiana; la responsabilità dell’esecuzione dei servizi e del raggiungimento dei livelli di servizio contrattuali continuerà ad essere in capo al Fornitore.

Eventuale documentazione incompleta e/o mancata operatività di strumenti a supporto, di responsabilità del Fornitore, dovranno essere resi completamente fruibili prima dell’inizio delle attività di trasferimento di know-how. Si fa presente che il trasferimento di know-how potrà essere richiesto anche nel corso della fornitura.

6.2.2. Stato di avanzamento lavori e consuntivazione

Il Fornitore dovrà mantenere aggiornato il Piano di Lavoro Generale con lo stato di avanzamento dei lavori, fornendo tempestivamente indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, su eventuali criticità/ritardi, su azioni di recupero e razionali dello scostamento.

Saranno indicati da INAIL all’avvio della fornitura le modalità e gli strumenti che il fornitore dovrà utilizzare per comunicare le informazioni necessarie ad INAIL per lo stato di avanzamento e la consuntivazione.

La consuntivazione delle attività dovrà essere predisposta dal Fornitore mensilmente nel Consuntivo Attività, relativamente a ciascun servizio.

Per le attività dovranno essere aggiornati i relativi Piani di Lavoro con le date e gli impegni effettivi (secondo le metriche utilizzate).

6.3. Attività propedeutiche

6.3.1. Pianificazione iniziale

Il Fornitore dovrà consegnare, con le modalità e nei tempi indicati nel presente capitolato, i seguenti piani:

- Piano della Qualità Generale;
- Piano di Subentro;
- Piano di Lavoro Generale.



6.3.2. Subentro o Presa in carico

Il Fornitore dovrà garantire l'erogazione dei servizi nel pieno rispetto dei requisiti minimi e dei livelli di servizio a partire dalla data di attivazione dei servizi.

Per assicurare l'efficacia dei servizi fin dalla suddetta data, il Fornitore deve impiegare personale pienamente formato sulle tematiche funzionali e tecniche oggetto della fornitura nonché sui metodi, sugli strumenti e sugli standard che nel corso della fornitura saranno utilizzati.

Il Fornitore dovrà quindi predisporre il Piano di Subentro, **entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1**, esplicitando le risorse professionali ed il loro successivo impiego nei servizi della fornitura, le attività, i tempi, gli strumenti offerti, nonché la predisposizione degli ambienti, degli strumenti, delle soluzioni, sistemi e migliorie offerte. Tale piano è soggetto all'approvazione dell'INAIL. Il Fornitore è tenuto alla redazione del Piano di Subentro anche nel caso corrisponda al Fornitore uscente.

In sede di offerta tecnica, il Concorrente potrà illustrare il Piano di Subentro proposto, con evidenza delle strategie operative ed organizzative che prevede di mettere in atto per garantire una rapida ed efficace presa in carico dei servizi, nonché della numerosità e skill del personale afferente ai team di lavoro che saranno dedicati alle attività di presa in carico.

Tali elementi saranno oggetto di valutazione e daranno adito all'acquisizione di punteggio tecnico secondo le modalità espresse nel Disciplinare di gara.

Il servizio di presa in carico e acquisizione di know how è inteso a totale carico dell'aggiudicatario, pertanto non comporterà oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

Il periodo di presa in carico (anche periodo di subentro) iniziale dovrà essere **effettuato entro il termine massimo di 2 mesi solari**.

In particolare:

- nel corso delle attività di subentro il Fornitore dovrà produrre la documentazione relativa alle modalità di misurazione degli Indicatori di Qualità. L'INAIL potrà richiedere che tale documentazione venga redatta su appositi template che se del caso saranno forniti;
- il subentro è da considerarsi dedicato all'acquisizione dello stato dell'arte delle attività propedeutiche o collegate all'erogazione dei servizi (es. studi di fattibilità, documenti relativi alla verifica della qualità, ecc.).

Durante il periodo di subentro il Fornitore dovrà organizzare, pianificare e partecipare attivamente alle attività di affiancamento iniziale ed acquisizione know how erogati e con il supporto della Committente o di terzi dalla Committente indicati secondo i tempi contrattualmente previsti nonché predisporre quanto necessario e/o offerto per l'efficace presa in carico dei servizi. Tale addestramento potrà consistere, ad esempio, in riunioni di lavoro, esame della documentazione esistente con assistenza di personale esperto, affiancamento nell'operatività quotidiana condotta dal Fornitore uscente. Durante le attività di training on the job la responsabilità delle operazioni continuerà ad essere in capo al Fornitore uscente.

Durante le attività di subentro e sino alla Data di attivazione dei servizi, la responsabilità dei servizi e di tutte le attività continuerà ad essere in capo al Fornitore uscente.

Per tutto il periodo di subentro, il Fornitore aggiudicatario non percepirà alcun corrispettivo.



6.3.3. Ruoli richiesti e competenze specialistiche

Responsabile della Fornitura

L'Impresa aggiudicataria di ogni singolo lotto dovrà comunicare ad INAIL il nominativo del proprio rappresentante designato quale **Responsabile della fornitura** che è responsabile del rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali.

Tale referente non dovrà comportare alcun onere aggiuntivo per INAIL e non farà parte di alcuno dei gruppi di lavoro relativi ai servizi oggetto della fornitura.

Il profilo professionale minimo per tale figura deve essere almeno equiparabile a quello di Senior Manager, secondo le caratteristiche descritte in Appendice 1 al Capitolato Tecnico "Profili Professionali".

Il Responsabile della fornitura dovrà essere reperibile telefonicamente e partecipare alle riunioni di avanzamento contratto - almeno mensili - ed ogni altra riunione su richiesta di INAIL con un preavviso massimo di 3 giorni lavorativi. Pertanto in caso di assenza per più di 2 giorni dovrà nominare un sostituto temporaneo che conosca nel dettaglio gli adempimenti e le attività della fornitura.

Il Responsabile della fornitura dovrà inderogabilmente:

- predisporre ed aggiornare il piano della qualità generale e il piano di lavoro;
- assicurare il pieno rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali;
- governare la fornitura, coordinare tutti i servizi, assicurare l'ottimizzazione dei processi interni al lotto e con i fornitori dei processi collegati;
- presentare mensilmente il report sull'andamento della fornitura, il piano generale, il piano della qualità ed il piano di rischi;
- garantire e monitorare la correttezza e la tempestività dell'utilizzo degli strumenti e degli standard/linee guida di INAIL nonché proposti dal Fornitore;
- garantire la correttezza delle stime e conteggi di giorni persona per le attività;
- monitorare i livelli di servizio sulle attività oggetto della fornitura ed intraprendere eventuali azioni correttive a fronte del mancato rispetto delle soglie previste e/o a fronte di rilievi;
- pianificare la qualità con ottica di miglioramento continuo e confronto con le migliori best practices disponibili per ambito. Misurare i risultati sugli indicatori di qualità;
- riferire ed intervenire su problematiche relative ad eventuale mancata aderenza delle risorse impiegate rispetto ai profili professionali richiesti ed in particolare sostituire immediatamente risorse inadeguate tecnicamente alle attività necessarie per l'erogazione dei servizi;
- garantire un approccio strutturato ed integrato in tutte le attività ed in tutti i servizi attraverso condivisione di know how, pianificazione globale, sviluppo di sinergie ed economie di scala;
- garantire la formazione continua delle risorse impiegate ed in particolare nei ruoli chiave quali principalmente i capi-progetto, specialisti di prodotto-tecnologia, architetti applicativi, analisti funzionali, al fine di garantire in tutti gli interventi applicativi e negli interventi di supporto applicativo una visione globale, un apporto innovativo e competente, soluzioni ad alto valore aggiunto.

Project Manager

I Project Manager degli interventi progettuali dovranno disporre di un curriculum rispondente ai requisiti minimi indicati, forte competenza tecnica e funzionale al fine di garantire l'efficace ed efficiente gestione degli interventi ad essi assegnati.

Il Project Manager svolge il ruolo di interfaccia tecnica verso il Capo Progetto INAIL con il compito di:

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208



- governare il piano di lavoro e coordinare il gruppo di lavoro;
- interfacciare gli utenti – insieme agli analisti funzionali per assicurare l’accuratezza e la rispondenza delle specifiche ai requisiti espressi e contestualizzati nei processi;
- coordinare le scelte di architettura software interfacciando il Responsabile INAIL;
- garantire la correttezza delle stime e dei conteggi di effort;
- garantire stabilità nella definizione dei requisiti;
- monitorare tutte le attività, le fasi, le risorse dell’intervento al fine di ridurre le ripianificazioni.

Il profilo professionale minimo per tale figura deve essere almeno equiparabile a quello di Senior Manager o da altra figura eventualmente indicata da INAIL, secondo le caratteristiche descritte in Appendice 1 al Capitolato Tecnico “Profili Professionali”, con competenze approfondite e consolidate nel settore.

Servizi connessi a competenze specialistiche

Per Servizi connessi a competenze specialistiche si intendono le prestazioni offerte da una struttura operativa, un’unità organizzativa o uno specifico settore aziendale che fornisce consulenza, supporto, servizi, informazioni, dati, elaborazioni e contributi tecnici su tematiche relative ai servizi della presente fornitura e che sia a supporto dei gruppi di lavoro previsti dalla fornitura.

La finalità di tali servizi è pertanto quella di arricchire i servizi della fornitura con consulenze specialistiche di alto livello.

Nel caso in cui il Fornitore abbia dichiarato in offerta di impegnarsi ad offrirli, gli stessi dovranno essere erogati (secondo le modalità ed i livelli di servizio eventualmente offerti – Criterio C12 Lotto 1 e C11 Lotto 2) in tutti i casi in cui se ne ravveda la necessità oppure su richiesta della Committente in rapporto a quanto eventualmente offerto.

Si precisa che l’utilizzo di tali Servizi non dovrà comportare alcun onere aggiuntivo per la Committente.

6.3.4. Consegna CV

Il Fornitore è tenuto a consegnare nei tempi e nei modi previsti dal contratto i curricula vitae di tutti i referenti e delle risorse che intende utilizzare per la fornitura dei servizi a carattere continuativo.

INAIL si riserva di verificare in qualsiasi momento la rispondenza dei curricula vitae delle risorse impiegate rispetto a quelli richiesti/offerti, anche sui servizi a carattere progettuale. Eventuali inadempimenti comporteranno l’applicazione delle sanzioni indicate nel contratto.

6.4. Modalità di erogazione dei servizi

Di seguito si riporta, per ogni servizio, una tabella che riepiloga la modalità di esecuzione del singolo servizio, la relativa regolamentazione del corrispettivo e la metrica utilizzata.

Servizi	Modalità di erogazione	Unità di misura
Lotto 1 - Governance e controllo		
Supporto Strategico	Progettuale/Consumo	Giorni persona
Supporto Direzionale	Progettuale/Consumo	Giorni persona
Supporto alla Governance	Progettuale/Consumo	Giorni persona
Lotto 2 - Business Operations e strategia di funzionamento		
Supporto alla reingegnerizzazione	Progettuale/Consumo	Giorni persona

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l’acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208



Servizi	Modalità di erogazione	Unità di misura
processi ed Information Management		
Supporto alla formazione	Progettuale/Consumo	Giorni persona
Supporto al Project e Program Management	Progettuale/Consumo	Giorni persona

6.4.1. Modalità progettuale

Il servizio erogabile in modalità progettuale (a corpo), sarà scomposto in interventi a cui sarà attribuita una dimensione ed un tempo di esecuzione.

Gli interventi saranno suddivisi temporalmente in una o più fasi che sarà possibile adottare per ciascun tipo di Intervento.

La metrica in Giorni Persona è utilizzata quale unità di misura dell'erogazione delle attività.

In ogni caso, dovrà essere redatto un Piano di Lavoro e previsti alcuni eventi o milestone imprescindibili, quali:

- Richiesta stima: richiesta effettuata da INAIL al Fornitore, di procedere ad una valutazione dei tempi e dei costi dell'attività;
- Comunicazione della stima: comunicazione dei tempi e dei costi dell'intervento, effettuata dal Fornitore;
- Autorizzazione: comunicazione formale o riunione di start-up, attraverso cui INAIL autorizza l'avvio delle attività relative stimate;
- Consegna: milestone con cui il Fornitore rilascia i prodotti realizzati e, contestualmente, INAIL ne verifica la quantità e la tipologia senza alcuna valutazione di contenuto;
- Verifica di conformità: realizzata da INAIL, svolta con le modalità indicate nel contratto e al successivo paragrafo 8.2.

I suddetti eventi/milestone verranno gestiti tramite il sistema comunicato dall'Istituto o concordato con il Fornitore.

In caso di riunioni tra l'Istituto e il Fornitore, verrà redatto dal Fornitore apposito verbale, che verrà condiviso **entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1.**

6.4.1.1. Stima e attivazione di un intervento progettuale

In funzione delle caratteristiche dell'Intervento, sono concordate le fasi ed i prodotti delle attività, i criteri di fine fase nonché eventuali Indicatori di qualità specifici, ulteriori rispetto a quelli definiti contrattualmente. Tali informazioni sono tracciate nel sistema utilizzato dall'Istituto, nel quale il Fornitore dovrà pianificare e stimare l'Intervento a seguito di richiesta del referente INAIL.

6.4.1.2. Valutazione della dimensione degli interventi

Il dimensionamento degli interventi sarà effettuato in Giorni Persona utilizzando le figure professionali richieste da INAIL.

Tale valore costituisce un riferimento fisso ai fini della fatturazione.

Qualora eventi non noti conducano ad una riduzione degli effort stimati od a finire, si procederà alla ripianificazione dell'Intervento e alla revisione del dimensionamento delle risorse approvate per l'Intervento stesso.



6.4.1.3. Cancellazione interventi

Nel caso di cancellazione di un Intervento da parte della Committente il Fornitore procederà a quantificare l'effort della fase in corso. Nel caso in cui tale effort sia approvato dalla Committente, ai fini della fatturazione della fase sarà riconosciuto solo l'effort dichiarato.

In caso di cancellazione degli interventi, sarà riconosciuto un importo pari, al massimo, al valore che sarebbe stato riconosciuto al completamento della fase in corso. L'importo effettivo da riconoscere sarà determinato da una negoziazione con il fornitore, basata sugli elementi oggettivi disponibili, ovvero deliverable e/o consuntivazioni analitiche in giorni persona.

6.4.2. Modalità a consumo

Nel contesto di ciascun servizio possono essere presenti delle attività che possono essere erogate nella modalità a richiesta ma con caratteristiche non progettuali e sono intese come le attività per cui non esista la possibilità di identificare e attivare un intervento specifico.

In questo caso il servizio non risulta scomponibile in fasi, per cui viene erogato "a consumo" ed ha la caratteristica di essere limitato nel tempo secondo un effort complessivo che in ogni caso non potrà essere superiore a quanto inizialmente pattuito in apposito verbale di affidamento. Tali attività sono previste a partire dalla "Data di attivazione dei servizi".

Questa tipologia si intende a consumo sulla base delle necessità e indicazioni di INAIL e saranno rendicontati mensilmente dal Fornitore sul Piano di Lavoro Generale aggiornato con i consuntivi del periodo.

6.5. Attività di fine fornitura (trasferimento di know-how)

Il Fornitore è tenuto, su richiesta della Committente, a pianificare ed effettuare il passaggio di tutte le conoscenze relative alla presente fornitura all'Istituto o a terzi da questo indicati.

Il Fornitore è pertanto obbligato a redigere e rispettare il Piano di trasferimento di know-how approvato dalla Committente, all'impiego delle modalità e tecniche più efficaci ed efficienti per rendere autonome nuove risorse nella presa in carico della presente fornitura o parte di essa, all'impiego delle risorse con adeguata conoscenza funzionale e tecnica.

Inoltre il Fornitore, su richiesta di INAIL, dovrà essere affiancato dal personale indicato dalla Committente nell'operatività quotidiana; la responsabilità dell'esecuzione dei servizi e del raggiungimento dei livelli di servizio contrattuali, continuerà ad essere in capo al Fornitore. Si precisa che il Fornitore è tenuto ad ospitare, senza nessun onere aggiuntivo, il personale designato dalla Committente qualora alcuni servizi siano espletati presso le proprie sedi.

Eventuale documentazione incompleta del sistema e/o mancata operatività di strumenti a supporto, di responsabilità del Fornitore, dovranno essere resi completamente fruibili prima dell'inizio delle attività di trasferimento di know-how.

Pertanto l'aggiornamento della documentazione prevista dal piano di qualità sia generale sia di intervento, essendo prodotti obbligatori dei servizi oggetto della presente fornitura, dovrà essere effettuato dal Fornitore senza alcun onere aggiuntivo per INAIL. I documenti aggiornati dovranno essere consegnati prima dell'inizio della fase di erogazione del trasferimento di know-how.

Si fa presente che il trasferimento di know-how potrà essere richiesto anche nel corso della fornitura.



6.6. Modalità di Consegna

Le comunicazioni formali (consegna documentazione, ripianificazioni, ecc.) relative alla gestione ed all'esecuzione del contratto dovranno essere formalizzate in una comunicazione scritta (verbale, lettera, ecc.) e accompagnate da una lettera di consegna, sottoscritta dal soggetto contrattualmente responsabile e indirizzata all'attenzione del referente di INAIL (Direttore dell'Esecuzione, responsabile di progetto e/o di servizio, monitore, responsabile del procedimento, ecc.).

Si precisa che la presentazione della lettera di consegna deve essere inviata con posta elettronica certificata e che l'utilizzo di una modalità diversa equivale a mancata consegna.

La comunicazione formale dovrà contenere tutti i riferimenti all'eventuale documentazione allegata (codice, descrizione, versione).

La consegna è ritenuta valida se il documento consegnato rispetta gli standard previsti ed è completo di tutti gli allegati e di eventuali macro/script incorporate nei documenti. Il caso di consegna non valida corrisponde ad una mancata consegna.

Ai fini della consegna e degli indicatori di qualità vale la data di accettazione da parte di INAIL.

Per gli estremi della consegna farà fede la data e ora di ricezione della Posta Elettronica Certificata della Committente; nei casi di impossibilità di utilizzo della posta elettronica certificata della Committente, per cause non imputabili al Fornitore, farà fede la data di accettazione della comunicazione da parte della Committente. Quanto sopra potrà subire evoluzioni derivanti dall'introduzione di nuovi strumenti automatici a ciò deputati.

6.6.1. Oggetti software

Il fornitore ha l'obbligo di mantenere un proprio strumento di configuration e versioning del software, oltre ad utilizzare quello adottato da INAIL per l'eventuale software consegnato.

L'INAIL si riserva di chiedere la contestuale consegna di una copia del software anche su supporto magnetico/ottico.

6.6.2. Documentazione

Tutta la documentazione dovrà essere prodotta in formato elettronico.

L'INAIL si riserva di aggiornare gli standard, i documenti e i template attuali, nonché di emettere nuovi standard, sia per contenuti che per modalità di produzione, anche durante il corso della fornitura. Tali nuove indicazioni dovranno essere adottate per tutti i nuovi interventi, mentre verranno concordate le eventuali modalità di transizione per gli interventi in corso al momento.

Strumenti di documentazione

Lo strumento di text editor normalmente utilizzato è Microsoft Word.

Lo strumento di foglio elettronico normalmente utilizzato è Microsoft Excel.

Lo strumento di pianificazione normalmente utilizzato è MS Project.

Le licenze di tali strumenti sono a carico del Fornitore.

L'INAIL si riserva, in ogni momento della fornitura, di indicare strumenti differenti che il fornitore è obbligato ad utilizzare senza oneri per l'Istituto anche nel caso in cui i prodotti prevedano una licenza per utente e l'installazione



su macchine e/o dispositivi del fornitore. È invece a carico dell'INAIL la disponibilità di strumenti centralizzati installati su server dell'INAIL.

I documenti saranno sottoposti a versioning e salvati su Asset Manager e Repository messi a disposizione da INAIL. Il Fornitore è vincolato all'utilizzo di tali strumenti, repository e tool, pertanto al Fornitore non è permesso utilizzare, neanche a fini migliorativi, strumenti, repository e tool di gestione degli asset e della documentazione differenti da quelli indicati da INAIL.

L'INAIL si riserva di sottoporre a verifica, in qualsiasi momento anche posteriormente alla chiusura di un intervento, il contenuto e la forma della documentazione prodotta. In caso di verifica negativa rispetto ai livelli di servizio o mancato rispetto degli standard in vigore al momento del rilascio dell'ultima versione documentazione sulla repository e/o Asset Manager, l'INAIL applicherà le azioni contrattualmente previste, anche nel caso in cui l'intervento a cui la documentazione fa riferimento sia stato chiuso con esito positivo.

6.6.3. Assenza di virus

Tutti i prodotti consegnati su supporti ottici o in via telematica dovranno essere esenti da virus. INAIL si riserva di verificare l'assenza di virus secondo le modalità e gli strumenti che riterrà più opportuni e, qualora necessario, di applicare le sanzioni contrattualmente previste.



6.7. Vincoli Temporalì

6.7.1. Documenti

Di seguito, in forma tabellare, vengono rappresentati i vincoli temporali previsti per la consegna dei documenti a supporto della fornitura di cui all'appendice 2 al presente Capitolato Tecnico, evidenziando i giorni entro cui devono essere consegnati i suddetti documenti a partire da una determinata data ("Decorrenza").

I giorni si intendono sempre lavorativi a meno di casi specifici opportunamente indicati.

Documenti a supporto della fornitura			
Documento	Decorrenza	Giorni	Attività richiesta
Piano della Qualità Generale	Stipula contratto	10 giorni	Predisposizione e consegna
	Comunicazione mancata approvazione	5 giorni	Modifica e consegna
	Modifica contesto - Richiesta Committente	5 giorni	Aggiornamento e consegna
Piano di Lavoro Generale	Stipula contratto	10 giorni	Predisposizione e consegna
	Comunicazione mancata approvazione	5 giorni	Modifica e consegna
	Modifica contesto - Richiesta Committente	5 giorni	Aggiornamento e consegna
Piano di Subentro	Stipula contratto	10 giorni	Predisposizione e consegna
	Comunicazione mancata approvazione	5 giorni	Modifica e consegna

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



Documenti a supporto della fornitura			
Documento	Decorrenza	Giorni	Attività richiesta
	Fine di ogni mese, fino alla completa presa in carico	5 giorni	Aggiornamento e consegna
	Inserimento di nuove risorse, fino alla completa presa in carico	5 giorni	Aggiornamento e consegna
Piano trasferimento Know How	Richiesta della Committente	5 giorni	Predisposizione e consegna
	Comunicazione mancata approvazione	5 giorni	Modifica e consegna
	Fine di ogni mese, fino al completo trasferimento del Know how	5 giorni	Aggiornamento e consegna
	Inserimento di nuove risorse, fino al completo trasferimento del Know how	5 giorni	Aggiornamento e consegna
Piano di Lavoro di Servizio	Data di Attivazione dei Servizi	5 giorni	Predisposizione e consegna
	Comunicazione mancata approvazione	5 giorni	Modifica e consegna
	Fine di ogni mese	5 giorni	Aggiornamento e consegna

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



Documenti a supporto della fornitura			
Documento	Decorrenza	Giorni	Attività richiesta
	Inserimento di nuove risorse	5 giorni	Aggiornamento e consegna
Rendiconto risorse	Stipula contratto	10 giorni	Predisposizione e consegna, in allegato ai Piani di Subentro e di Lavoro di Servizio
	Richiesta della Committente del trasferimento del know how	5 giorni	Predisposizione e consegna, in allegato al Piano di Trasferimento know how
	Fine di ogni mese	5 giorni	Predisposizione e consegna in allegato ai Piani di Subentro, di Trasferimento know how e di Lavoro di Servizio
Rapporto indicatori di qualità	Decorrenza indicata nel Piano della Qualità Generale	Tempistica indicata nel Piano della Qualità Generale	Predisposizione e consegna
Base dati di dettaglio di tutte le rilevazioni relative alla qualità di cui al paragrafo 6.1	Termine del contratto	15 giorni	
	Richiesta della Committente	10 giorni	
Verbale degli incontri	Fine riunione	5 giorni lavorativi	Si intendono i verbali degli incontri fatti con INAIL nell'ambito dei servizi della fornitura.
Documento per annullamento rilievo	Ricezione della nota di emissione	3 giorni lavorativi	Il documento dovrà contenere elementi oggettivi e chiare argomentazioni.
Prodotti di fase soggetti a rilievo	Ricezione del rilievo	5 giorni lavorativi	

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



Le attività svolte in modalità progettuale prevedono la consegna di oggetti (prodotti) prestabiliti, i quali devono essere consegnati al termine della fase a cui appartengono, ad eccezione dei prodotti necessari per attivare tempestivamente altri gruppi di lavoro. I prodotti si intendono “validi” se rispondenti ai requisiti formali e sostanziali richiesti. Pertanto, la mancata approvazione di un prodotto (es. Architettura funzionale) genera le sanzioni previste in funzione della gravità dell’inadempimento sull’intervento progettuale a cui si riferisce e blocca l’avanzamento temporale e di attività sino alla ripresentazione del prodotto esente dai vizi riscontrati e pienamente conforme tale da essere approvato dall’INAIL.

In caso di mancata approvazione o rilievi di qualunque deliverable/documento della fornitura, il Fornitore è tenuto a riconsegnarlo entro 5 giorni lavorativi a partire dalla data di comunicazione da parte della Committente. I giorni si intendono sempre lavorativi a meno di casi specifici opportunamente indicati.

Con riferimento, inoltre, alle migliorie, soluzioni e sistemi eventualmente offerti in Offerta tecnica devono essere nella piena disponibilità dell’Impresa e rese disponibili ad INAIL alla stipula o comunque entro il periodo di subentro secondo la pianificazione concordata nel Piano di Subentro.

Il Piano di Lavoro Generale ed il Piano della Qualità Generale dovranno dare evidenza del costante mantenimento degli impegni assunti e delle modalità in cui il relativo valore aggiunto sulla fornitura si evidenzia.

6.7.2. Risorse impiegate

Il Fornitore garantisce che tutte le risorse che impiegherà per l’erogazione dei servizi oggetto della fornitura, fin dalla fase di presa in carico dei servizi e in caso di integrazioni e/o sostituzioni, rispondono ai requisiti minimi richiesti nell’appendice 1 al presente Capitolato Tecnico e agli ulteriori requisiti eventualmente indicati in sede di Offerta Tecnica.

A tal fine il Fornitore, **entro 10 giorni lavorativi dalla stipula del Contratto**, dovrà indicare le risorse professionali (ivi compreso il Responsabile Unico delle attività contrattuali) che saranno impiegate nell’esecuzione dei servizi e di tutte le attività propedeutiche alla presa in carico degli stessi, anche in funzione delle indicazioni di INAIL, consegnando i relativi CV in formato Europass.

Per l’accettazione del personale proposto, INAIL si riserva la possibilità di procedere a colloqui di approfondimento, per verificare la corrispondenza delle competenze elencate nel CV. La risorsa dovrà essere disponibile al colloquio **entro 3 giorni lavorativi** dalla richiesta.

In caso di valutazione positiva della risorsa, comunicata per iscritto, da parte della Committente, l’Impresa si obbliga a provvedere a mettere a disposizione la figura professionale entro **5 giorni lavorativi** dalla comunicazione dell’esito positivo del colloquio.

Per il personale ritenuto inadeguato, qualunque sia il ruolo, INAIL procederà alla richiesta formale di sostituzione. **Entro 10 giorni lavorativi dalla relativa richiesta**, l’Impresa dovrà proporre la sostituzione della risorsa, con contestuale consegna all’INAIL del curriculum della nuova figura professionale. L’esercizio da parte della Committente di tale facoltà non comporterà alcun onere per la stessa.

L’Impresa, nel caso in cui debba provvedere alla sostituzione di una risorsa coinvolta nell’esecuzione delle prestazioni contrattuali, dovrà comunicare la motivazione alla Committente e consegnare a quest’ultima il curriculum della nuova figura professionale, **con un preavviso di almeno 15 giorni lavorativi**.

In entrambi i casi di cui sopra, la Committente si riserva la facoltà di valutare, anche mediante il colloquio sopra disciplinato, l’idoneità della nuova figura professionale proposta.

Ove la Committente ritenga la figura professionale proposta non idonea allo svolgimento dell’attività contrattuale,



la medesima ne darà comunicazione all'Impresa, la quale si impegna a procedere ad una nuova proposta **entro 5 giorni lavorativi dalla comunicazione medesima**.

Si precisa che le nuove figure professionali devono avere attestati ed esperienze, in tipologia e durata, non inferiori alla risorsa da sostituire.

In caso di valutazione positiva della risorsa, comunicata per iscritto, da parte della Committente, l'Impresa si obbliga a provvedere alla sostituzione della figura professionale entro **3 giorni lavorativi** dalla relativa comunicazione.

Nel caso in cui l'Impresa proceda alla sostituzione della figura professionale senza la necessaria preventiva valutazione e autorizzazione della Committente, quest'ultima si riserva, previa contestazione dell'addebito e valutazione delle deduzioni addotte dall'Impresa e da questa comunicate alla Committente nel termine massimo di 5 (cinque) giorni lavorativi, di applicare le penali di cui al contratto. L'Impresa prende atto che la Committente, al fine di ottenere la massima qualità professionale del servizio reso, si riserva la facoltà di verificare, in ogni momento dell'esecuzione del Contratto, la corrispondenza della qualità del servizio e delle figure professionali effettivamente impiegate rispetto a quanto indicato nella documentazione contrattuale e nell'Offerta Tecnica.



Risorse impiegate			
Attività	Decorrenza	Giorni	Note
Consegna del CV a INAIL	Stipula	10 giorni lavorativi	
Colloquio	Richiesta di colloquio	3 giorni lavorativi	
Messa a disposizione della risorsa nei team di lavoro	Comunicazione dell'esito positivo del colloquio	5 giorni lavorativi	
Consegna CV a INAIL, a seguito della richiesta di sostituzione da parte della committente	Richiesta di sostituzione di una risorsa	10 giorni lavorativi	
Consegna CV e motivazioni a INAIL, in caso di proposta di sostituzione di una risorsa da parte del Fornitore	Data di sostituzione della risorsa	15 giorni lavorativi prima (preavviso minimo)	
Consegna CV a INAIL a seguito di una valutazione di inidoneità sul CV presentato	Comunicazione di inidoneità	5 giorni lavorativi	
Sostituzione della risorsa	Comunicazione di valutazione positiva	3 giorni lavorativi	

6.8. Luogo di lavoro

Con riferimento a ciascun lotto, le attività saranno svolte prevalentemente presso le sedi di INAIL site in Roma ed il Fornitore dovrà garantire la presenza presso INAIL senza oneri aggiuntivi rispetto a quanto offerto. Analoga garanzia dovrà essere garantita sia per il periodo iniziale di subentro sia per il periodo finale di trasferimento di know-how.

La sede INAIL di riferimento è principalmente quella sita in Roma, via del Santuario Regina degli Apostoli 33.

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico



Le postazioni di lavoro necessarie al Fornitore presso le proprie sedi devono essere dotate, a suo carico, del necessario corredo hardware e software, sia di base che di sviluppo necessari all'esecuzione dei servizi contrattuali. Sarà cura del Fornitore predisporre gli ambienti compatibili con quelli di INAIL, senza oneri aggiuntivi per INAIL.

I posti di lavoro presso le sedi di INAIL sono generalmente non attrezzati. Il Fornitore è tenuto ad attrezzare tali posti di lavoro con proprie stazioni di lavoro dotate del relativo software di base, dei programmi antivirus e degli strumenti software necessari all'esecuzione dei servizi contrattuali, rispettando le indicazioni sulla sicurezza e le policy interne all'Istituto, senza oneri aggiuntivi per INAIL.

6.9. Orario di servizio

La copertura dei servizi deve essere garantita, senza interruzione, per le attività svolte presso INAIL, tra le ore 9:00 e le ore 18.00 nei giorni feriali dal lunedì al venerdì (orario di servizio), secondo una distribuzione delle presenze da concordare con il diretto referente INAIL e da indicare nel Piano di Lavoro. Si precisa che ogni area DCOD potrà avere una copertura temporale differente da concordare con il diretto referente INAIL.

Il servizio non dovrà essere erogato nei giorni di festività nazionale, mentre dovrà essere garantito nei giorni festivi di carattere non nazionale in considerazione della diffusione su tutto il territorio degli utenti finali dei servizi oggetto della fornitura.

Si sottolinea che è responsabilità del Fornitore proporre ed aggiornare i piani di turnazione in funzione dello specifico Piano di Lavoro (copertura in caso di picchi di lavoro, ferie, ecc.).

Il Responsabile Unico delle attività contrattuali (o altro referente eventualmente offerto), dovrà farsi carico della gestione del personale componente i vari gruppi di lavoro (ad esempio ferie, malattie, indisponibilità in genere) al fine di garantire la regolare disponibilità delle risorse nell'orario di servizio.

6.9.1. Estensione dell'orario di servizio

Può essere necessario, in relazione ad una specifica esigenze di INAIL e solo su esplicita richiesta di INAIL stessa, un prolungamento dell'orario di servizio o la disponibilità di servizio il sabato, la domenica e/o nei giorni festivi presso le sedi INAIL. Si esclude dall'estensione qualsiasi necessità espressa dal fornitore di prolungare il normale orario di lavoro per la corretta erogazione del servizio oggetto di fornitura.

La disponibilità alla richiesta di estensione dell'orario di servizio suddetto è da considerare già remunerata nel corrispettivo globale della fornitura.

Tali attività saranno remunerate a consuntivo su base oraria ed alla tariffa giornaliera proposta dal Fornitore per i Servizi Specialistici, maggiorata del 20% per ogni figura professionale effettivamente impiegata e consuntivata mensilmente a fronte del budget totale delle giornate per Servizi Specialistici.

Il Fornitore produrrà il rendiconto mensile del servizio prestato quale parte integrante del consuntivo attività dei servizi continuativi, che dovrà essere approvato da INAIL.

Per quanto riguarda le estensioni dell'orario di servizio, il preavviso minimo sarà il seguente:

- nella stessa giornata lavorativa: 1 ora;
- disponibilità dei servizi il sabato, la domenica e/o nei giorni festivi: 2 ore.

L'estensione dell'orario di servizio sarà richiesta da INAIL via posta elettronica e, se pervenuta nel periodo di preavviso prestabilito, non sarà soggetta all'accettazione da parte del Fornitore. La procedura di dettaglio concordata sarà tracciata nel Piano della Qualità Generale.

La rilevazione e misurazione dei requisiti di qualità dovrà tenere conto dell'orario esteso.

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208



6.9.2. Reperibilità ed interventi on-site

Per attività in reperibilità si intende il complesso delle attività così erogate:

- disponibilità ad intervenire in caso di problemi, su chiamata telefonica, oltre l'orario di servizio previsto fino al complemento delle 24 ore giornaliere;
- disponibilità agli interventi di cui al precedente punto, garantita anche per l'intera giornata (24 ore) del sabato e/o della domenica e/o festivi.

Le attività di reperibilità, in relazione ad una specifica esigenze di INAIL e solo su esplicita richiesta di INAIL stessa, saranno remunerate a consuntivo su base oraria ed alla tariffa giornaliera proposta dal Fornitore maggiorata del 20% per ogni figura professionale effettivamente impiegata e consuntivata mensilmente a fronte del budget totale delle giornate.

Si esclude dall'estensione qualsiasi necessità espressa dal fornitore di prolungare il normale orario di lavoro per la corretta erogazione del servizio oggetto di fornitura.

Il Fornitore produrrà il rendiconto mensile del servizio prestato quale parte integrante del consuntivo attività dei servizi, che dovrà essere approvato da INAIL.

Laddove sia necessario l'intervento on site, quest'ultimo deve essere garantito entro 1 ora dalla chiamata della Committente o diverso tempo concordato.

Il Fornitore dovrà preventivamente comunicare alla Committente il numero di telefono ed i riferimenti del soggetto che garantirà la reperibilità.

6.10. Strumenti a supporto dell'operatività della fornitura

INAIL ha, ad oggi, una molteplicità di strumenti a supporto delle attività operative dell'Istituto. In maniera propedeutica a questa ed altre iniziative che l'Istituto si trova a gestire, INAIL ha deciso di razionalizzare l'utilizzo degli strumenti a supporto, con l'obiettivo di individuare un panel completo ed esaustivo rispetto alle esigenze che si trova a gestire da proporre ai propri fornitori.

Per questo motivo, fermo restando che è richiesta al Fornitore la disponibilità ad utilizzare gli strumenti che l'Istituto metterà a disposizione, si riporta di seguito una lista da considerarsi non esaustiva:

- il software CA – Clarity come strumento di PPM per la pianificazione e la consuntivazione delle attività svolte e come repository della documentazione amministrativa e tecnica afferente la fornitura. È in fase avanzata la sostituzione dello strumento Clarity con quello Service Now. Tale strumento verrà utilizzato dal Fornitore, inoltre, per ottenere dall'INAIL il rilascio della regolare esecuzione sulle forniture prima di emettere la relativa fattura.
- lo strumento Service Now (componente Service Desk) che consente di pianificare, adottare e implementare best practice ITIL automatizzate nei processi di gestione di richieste, incident, problemi, conoscenza, modifiche, asset e configurazioni;
- il software CA CMDB per la Gestione della Configurazione del software;
- i prodotti della suite IBM Rational presenti in Istituto che permettono la raccolta e gestione dei requisiti, la gestione dei piani e casi di test funzionali e della qualità del software, l'analisi della sicurezza dei sistemi, l'esecuzione di test prestazionali e di carico, il versioning del codice sorgente, la gestione del workflow del rilascio del software, l'inventario funzionale del software e l'esecuzione di test prestazionali e di carico.

Per tutti questi strumenti saranno consegnate dall'Istituto al fornitore aggiudicatario le procedure per l'utilizzo dei prodotti successivamente alla stipula del contratto.

Classificazione del documento: Consip Public

Gara a procedura aperta in due lotti per l'acquisizione di servizi professionali a supporto della governance e business operations di Inail - ID 2208

Allegato 5 - Capitolato Tecnico

50 di 54



7. GARANZIA

I servizi erogati sono servizi intellettuali che richiedono profonda e consolidata conoscenza e competenza del settore di riferimento.

I prodotti richiesti da ciascun intervento dovranno essere predisposti e/o realizzati con la massima accuratezza, competenza, know-how ed essere atti a soddisfare le esigenze espresse.

In caso di mancata rispondenza ai requisiti ed alle finalità espresse, compresa la non aderenza agli standard interni INAIL, tali prodotti devono essere ri-elaborati con l'eventuale impiego di risorse professionali maggiormente preparate senza alcun onere aggiuntivo per INAIL.

8. GOVERNO DELLA FORNITURA

8.1. Modalità di Approvazione dei Prodotti

Tutte le comunicazioni inerenti l'approvazione (o mancata approvazione) dei prodotti della fornitura saranno notificati formalmente. In nessun caso essa potrà avvenire per tacito assenso.

Il Fornitore dovrà aggiornare i documenti assoggettati a rilievi e/o mancata approvazione senza alcun onere aggiuntivo per l'INAIL. Per tutti i prodotti della fornitura soggetti ad approvazione, la presenza di anomalie di gravità tale da impedire lo svolgimento delle attività di verifica comporta l'applicazione delle azioni contrattualmente previste.

I prodotti della fornitura che sono soggetti ad approvazione formale sono: Piano della qualità generale, Piano di lavoro Generale, Piano di subentro, Piano di trasferimento di know-how, Piano di lavoro di Intervento ed i prodotti di fase, così come specificato nell'Appendice 2 al Capitolato Tecnico "Documenti a supporto della fornitura". I restanti piani e prodotti sono sottoposti a controllo da parte dell'Istituto, che pertanto potrà non accettarli e richiedere di apportare le modifiche ritenute necessarie. Si precisa che le suddette modalità possono essere modificate nel corso della fornitura.

Per i servizi gestiti in modalità progettuale nel caso si verifichino situazioni "anomale" che, a giudizio della Committente, sia per numerosità sia per gravità, sia per non rispetto dei tempi massimi indicati dalla Committente per la risoluzione delle difformità, non consentano lo svolgimento o la prosecuzione delle attività, la Committente procederà alla sospensione della fase e lo slittamento del termine della fase stessa sarà a totale carico del Fornitore comportando le azioni contrattuali previste. La consegna della versione corretta dei prodotti dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato dalla Committente.

In caso di due sospensioni sul medesimo intervento, la Committente si riserva la facoltà di dichiarare "non approvabile/accettabile" il prodotto oggetto di verifica per inadempimento del Fornitore. In tal senso verrà redatto e sottoscritto dalla Committente il verbale/lettera di mancata accettazione/approvazione. Tale documento sarà utilizzato in fase di Verifica di Conformità in cui l'addebito verrà contestato al Fornitore e gli acconti eventualmente versati dalla committente al Fornitore dovranno essere da lui restituiti, così come indicato nel contratto.

In caso in cui sia possibile procedere all'accettazione/approvazione/valutazione dei prodotti, verrà redatto e sottoscritto dalla Committente il verbale/lettera di accettazione/approvazione. Tale documento sarà utilizzato in fase di Verifica di Conformità.

Per i prodotti di fase descritti in Appendice 2 al Capitolato Tecnico "Documenti a supporto della fornitura", non è prevista l'approvazione per tacito assenso. La non approvazione sarà formalizzata attraverso una lettera di rilievo



(che potrà contenere rilievi multipli). I prodotti di fase soggetti al rilievo dovranno essere riconsegnati corretti **entro quanto indicato al paragrafo 6.7.1.**

I rapporti sugli indicatori di qualità non sono soggetti ad approvazione; tuttavia, qualora siano riscontrate anomalie, si procederà all'applicazione delle azioni contrattualmente previste.

Nel caso in cui, all'interno di una fase, siano previsti più documenti, questi potranno essere approvati singolarmente dall'Istituto, fermo restando che tutti i documenti previsti dovranno essere approvati perché sia possibile dichiarare conclusa la fase.

8.2. Verifica di conformità

Il soggetto deputato all'esecuzione dell'attività di verifica di conformità, dopo aver acquisito la documentazione tecnico-funzionale sui servizi (sia delle attività erogate in modalità progettuale, sia delle attività erogate in modalità a consumo), procederà a verificare la corretta esecuzione degli stessi in coerenza con quanto previsto nella documentazione contrattuale.

Al termine della suddetta verifica il Direttore di Esecuzione ne darà comunicazione formale al Fornitore. Tale attività viene tracciata nel sistema di supporto all'IT Business Management.

8.3. Valutazione risorse

Il Fornitore garantisce per tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi oggetto della fornitura, sia in fase di presa in carico dei servizi sia durante la fornitura stessa, in caso di integrazioni e/o sostituzioni, la rispondenza ai requisiti minimi espressi dal presente Capitolato e ai profili indicati nell'Appendice 1 al Capitolato Tecnico "Profili Professionali".

A tal fine il Fornitore, con le modalità ed i tempi previsti nel paragrafo 6.3.4 "Consegna CV" e nel paragrafo 6.7.2 "Risorse impiegate", sottoporrà all'Istituto per la valutazione i Curriculum Vitae del personale da impiegare nelle attività previste nei servizi.

Dovranno essere presentati almeno due Curriculum Vitae per ogni figura professionale richiesta, da impiegare nei diversi servizi dove sono richieste figure professionali che collaborano in attività di tipo continuativo, per le figure di Capo progetto impiegate in tutti i servizi previsti ed eventualmente per altre figure indicate dall'Istituto.

Per l'accettazione del personale proposto, l'Istituto si riserva la possibilità di procedere ad un colloquio di approfondimento per verificare la corrispondenza delle competenze elencate nel Curriculum.

Per il personale ritenuto inadeguato, qualunque sia il ruolo ed il servizio impiegato, l'Istituto procederà alla richiesta formale di sostituzione che dovrà avvenire seguendo le modalità ed i tempi previsti dal contratto e che sarà soggetta all'applicazione delle azioni contrattualmente previste.

8.4. 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 3 al Capitolato Tecnico "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 che possono consistere in una o più delle seguenti azioni:

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori, sia del Fornitore, sia della Committente, 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 prodotto (chiusura di una non conformità);
- azione di intervento sui processi produttivi del Fornitore per evitare il ripetersi di sistematiche non conformità (esecuzione di una azione correttiva);
- applicazione di rilievi;
- applicazione di penali;
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, interpello, ecc.) laddove previsto contrattualmente.

8.4.1. Rilievi

I rilievi sono le azioni di avvertimento da parte di INAIL conseguenti al mancato rispetto delle indicazioni contenute nella documentazione contrattuale e di progetto.

Pertanto oltre a quanto esplicitamente previsto potrà essere emesso un rilievo su qualunque inadempimento se non diversamente sanzionato.

Essi consistono in comunicazioni formali al Fornitore che non prevedono di per sé l'applicazione di penali, ma costituiscono avvertimento sugli aspetti critici della fornitura e, se reiterate e accumulate, possono determinare l'applicazione di penali, secondo nell'appendice indicatori di qualità e nelle Condizioni Speciali del Contratto.

I rilievi possono essere emessi dal Direttore dell'Esecuzione INAIL, dai responsabili di progetto e/o di servizio INAIL, da strutture INAIL preposte o di supporto al controllo e/o monitoraggio della fornitura, e sono formalizzati attraverso una nota di rilievo, ognuna delle quali potrà contenere uno o più rilievi.

Qualora il Fornitore ritenga di procedere alla richiesta di annullamento del rilievo dovrà sottoporre alla Committente un documento con elementi oggettivi ed opportune argomentazioni entro i termini indicati nel paragrafo 6.7 "Vincoli Temporal".

8.4.2. Penali

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

Le penali da adottare sono individuate nell'Appendice 3 al Capitolato Tecnico "Indicatori di Qualità", a cui si rimanda per il dettaglio degli Indicatori di Qualità previsti, e normalmente sono organizzate in modo progressivo in relazione alla gravità o al ripetersi della mancata soddisfazione degli adempimenti richiesti.

Per il dettaglio del processo di contestazione ed applicazione delle penali, si rinvia a quanto disciplinato nel contratto.



8.5. Monitoraggio e verifiche di qualità

8.5.1. Monitoraggio

L'Istituto si riserva di verificare lo stato di avanzamento delle attività e la qualità dei servizi erogati.

La funzione di monitoraggio sarà svolta dall'Istituto o da soggetto da essa incaricato.

Il Fornitore si impegna a consegnare tutti i documenti necessari all'attività di monitoraggio nei formati richiesti.

Il Fornitore dovrà rendersi disponibile ad incontri/visite dell'Istituto o personale da essa delegato, anche presso la sede del Fornitore, finalizzate alla verifica del reale stato di avanzamento della produzione del software, del test, dell'effettivo utilizzo del mix di figure professionali offerte rispetto a quelle previste contrattualmente, dello stato di implementazione ed utilizzo delle soluzioni, metodologie e processi offerti, così come per effettuare controlli sulla qualità del software prodotto.

Inoltre il Fornitore e/o i subfornitori (a qualsiasi titolo) potranno essere fatti oggetto di verifiche anche ispettive effettuate dalla Committente tramite personale proprio o da terzi da essa incaricati, svolte nel rispetto di quanto prescritto dalla serie di norme EN ISO 19011. In caso di mancato invio della documentazione nei termini e modi richiesti od in presenza di irregolarità, comporterà la penale prevista contrattualmente.

8.5.2. Verifiche di qualità

Il Fornitore si impegna inoltre a inviare alla Committente la documentazione comprovante l'esito delle visite di sorveglianza della società di certificazione della qualità entro un mese dalla data della verifica.