

**CONDIZIONI DI FORNITURA**

**“Affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI”**

**CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC**

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



PREMESSA .....	3
1 Contesto della fornitura .....	4
1.1. Oggetto.....	5
1.2. Durata .....	6
1.3. Attività di inizio fornitura .....	6
1.4. Attività di fine fornitura .....	7
2 Requisiti Organizzativi .....	7
2.1. Responsabile di progetto .....	8
2.2. Responsabile del contratto.....	8
2.3. Referente di ambito di attività .....	8
3 Requisiti di qualità della fornitura .....	9
3.1. Orario di erogazione dei servizi .....	9
3.2. Luogo di erogazione dei servizi .....	9
4 Dimensionamento della fornitura .....	10
5 Profili professionali e Composizione dei gruppi di lavoro.....	10
6 modalità di esecuzione .....	15
6.1. Valutazione del potenziale .....	15
6.2. Assessment individuale .....	17
6.3. Diagnosi 360° .....	19
6.4. Interventi di sviluppo .....	22
6.5. Supporto specialistico.....	24
6.6. Pianificazione e consuntivazione .....	24
6.7. Vincoli temporali .....	27
7 Governo della fornitura .....	30
7.1. Documentazione prodotta e modalità di approvazione .....	30
7.2. Verifiche di conformità .....	30
7.3. Azioni contrattuali.....	30
7.3.1. Indicatori di qualità .....	30
7.3.2. Penali.....	30

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



## PREMESSA

Il presente documento ha lo scopo di definire i requisiti relativi alla fornitura dei servizi in oggetto, in quantità, qualità e livelli di servizio adeguati per il servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership dedicato al management/personale SOGEI.

Le prescrizioni contenute nel presente documento, ivi incluse le appendici sotto richiamate, rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- il non rispetto in fase di offerta comporterà l'esclusione dalla procedura di gara;
- il non rispetto in fase di esecuzione costituisce un inadempimento contrattuale.

La fornitura è articolata in un unico lotto.

È parte integrante del presente documento le seguenti appendici:

- Appendice 1 Profili Professionali: contenente i requisiti minimi delle risorse impiegate nel servizio

Sarà inoltre parte integrante della documentazione completa oggetto di pubblicazione la seguente ulteriore appendice:

- Appendice 2 Indicatori di qualità: contenente gli indicatori di qualità richiesti per il servizio

All'atto della stipula del contratto sarà resa disponibile, dove presente, la documentazione relativa agli standard a supporto della fornitura.

## TERMINI, DEFINIZIONI ED ACRONIMI

- **“Impresa”**: va inteso l'aggiudicatario della fornitura;
- **“Società”**: va inteso l'aggiudicatario della fornitura;
- **“Condizioni di fornitura”**: si intende il presente documento;
- **“Fornitura”**: si intende il complesso delle attività e dei prodotti indicati nella documentazione contrattuale;
- **“Servizi professionali”**: si intendono i servizi oggetto della presente fornitura;
- **“Progetto”**: unità organica di lavoro la cui esecuzione è suddivisa nelle fasi, che richiedono la realizzazione di specifici prodotti/output;
- **“Committente”**: si intende la SOGEI quale Amministrazione che beneficia delle prestazioni oggetto del servizio e gestisce il Contratto.
- **“Risorse Umane”**: l'area della Sogei con la quale la Società si interfacerà per la gestione dei servizi oggetto dell'appalto. In particolare la struttura/area della divisione che affiancherà la Società sarà quella del *People Development & Learning*.

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



## 1 CONTESTO DELLA FORNITURA

La SOGEI S.p.A. è stata costituita nel 1976 come società dedicata al Ministero delle finanze con l'obiettivo di provvedere allo sviluppo, alla conduzione e alla manutenzione del sistema informativo dell'Anagrafe Tributaria.

Dal 2002 il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha acquisito il 100% del capitale azionario di SOGEI S.p.a. Con questa azione di in-sourcing il Ministero ha operato una scelta strategica finalizzata - adottando il modello dell'in house providing - a garantire l'allineamento tra le strategie e gli obiettivi di politica fiscale ed i risultati concreti derivanti dalle soluzioni di Information and Communication Technology.

SOGEI opera in un quadro di riferimento ampio e differenziato: il costante sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche e gestionali indirizzate alla Pubblica Amministrazione si inserisce all'interno di un contesto definito, strutturato e in continua evoluzione per fornire ai propri stakeholder le più alte garanzie dal punto di vista della conformità normativa e della qualità dei servizi.

Le risorse umane, con il loro patrimonio di competenze, conoscenze e valori, costituiscono la risorsa primaria per raggiungere obiettivi strategici per il Paese e promuovere l'innovazione tecnologica. Il personale totale ammonta, attualmente, a circa 2200 unità.

L'Azienda continua a coltivare una nuova prospettiva nello sviluppo delle risorse umane, attivando una serie di strumenti:

- l'individuazione delle competenze e dei comportamenti chiave che rappresentano il manager SOGEI sintetizzati nel nuovo Modello di Competenze sul quale vengono costruiti progetti di sviluppo;
- la definizione di un Modello di Leadership (scaricabile dal sito <http://www.SOGEI.it/>)

Attraverso i suddetti strumenti l'Azienda ha attivato una serie di iniziative di sviluppo e potenziamento di competenze soft, secondo i paradigmi del "life long learning" e come espressione dell'employee experience:

- laboratorio di sviluppo e orientamento del talento, per l'individuazione e lo sviluppo del potenziale di giovani talenti;
- iniziativa di sviluppo delle digital soft skill, ovvero competenze di agilità mentale e di relazione, che consentono di potenziare la capacità di essere aperti all'innovazione in modo responsabile ed equilibrato, per diffondere la cultura del cambiamento nonché promuovere i processi di digitalizzazione, attraverso lo sviluppo di nuove competenze a beneficio della crescita professionale e personale;
- iniziativa Diario di bordo per valorizzare competenze, contributi e conoscenze personali di ciascuno nonché promuovere la cultura del feedback continuo;
- group coaching, realizzati e condotti "in house", per il potenziamento di competenze soft, per promuovere la collaborazione e la cultura del feedback;
- TDCS (Training and Development Center Sogei), per lo sviluppo di una cultura manageriale Sogei che possa garantire la leadership in Azienda. Un progetto di durata

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



triennale (iniziato nel 2014 e che sta proseguendo), in grado di supportare il ruolo del manager attuali e futuri attraverso l'allenamento di comportamenti individuali ed organizzativi efficaci da mettere in campo per continuare a raggiungere sfidanti obiettivi aziendali e per esercitare una migliore guida, garantendo la valorizzazione delle persone affidate. Il progetto ha previsto una prima fase di assessment individuale volta al bilancio delle competenze possedute dal management rispetto al Modello di Leadership; successivamente sono stati avviati percorsi di sviluppo personalizzati sulle esigenze individuali, erogati grazie al ricorso a due diverse metodologie:

- o counselling di gruppo (per il miglioramento degli aspetti relazionali e della gestione/risoluzione dei conflitti);
- o coaching individuale e team/group coaching (per il potenziamento delle competenze soft, della performance professionale, per promuovere responsabilità individuale e spirito di squadra).

Le iniziative di sviluppo sopra illustrate, intraprese fino ad oggi da Sogei, sono anch'esse espressione della nostra strategia di People Value, hanno l'obiettivo di fornire alle persone un percorso di sviluppo strutturato, utile a promuovere azioni di miglioramento costante e verificabile determinando un "ciclo continuo di sviluppo" in coerenza con il paradigma del life long learning. Questi progetti supportano altresì l'impegnativo percorso di Digital Experience in quanto valorizzano e motivano le persone, sviluppano uno stile di leadership distintivo e promuovono modelli di lavoro efficaci e moderni basati sulla collaborazione e l'inclusione. Si precisa che, vista l'emergenza sanitaria connessa al COVID-19 e l'eventuale protrarsi dello stato pandemico, l'Impresa, nell'espletare le prestazioni oggetto del presente appalto, si obbliga ad adeguare i propri protocolli e procedimenti alle indicazioni sanitarie contenute nei provvedimenti emanati e/o in quelli che eventualmente lo saranno.

### **1.1. Oggetto**

SOGEI, per dare continuità alle iniziative già intraprese nel corso degli ultimi anni ed assicurare la valorizzazione delle persone, intende proseguire le attività di sviluppo richiedendo un servizio che preveda il supporto alla struttura People Development & Learning nella progettazione e realizzazione di un programma volto allo sviluppo delle competenze soft, al rafforzamento di engagement e motivazione, anche al fine di garantire la leadership aziendale attuale e futura.

L'oggetto del servizio riguarda la progettazione ed erogazione di interventi di sviluppo per quattro linee di attività, da svolgersi in modalità blended (aula e e-learning tramite webinar/webworkshop) e anche outdoor.

- a) **valutazione del potenziale** rivolta ad un bacino di risorse giovani da avviare a specifici piani di crescita e sviluppo professionale;
- b) **assessment individuale** rivolto al management e ad un bacino di persone in grado di

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- ricoprire nel breve, medio e lungo periodo ruoli di responsabilità in relazione ad eventuali nuove esigenze organizzative;
- c) **2 cicli di diagnosi 360°** rivolta a tutto il management, Dirigenti e Quadri, con responsabilità organizzative (c.d. “in struttura”);
- d) **interventi di sviluppo**, in modalità blended e con l’utilizzo di strumenti e modelli/metodi innovativi, volti al potenziamento delle competenze soft risultate più “deboli” da quanto emerso nelle precedenti linee di attività, ed in particolare gli interventi si sostanziano in:
- d.1) **incontri di coaching individuali:**
- d.1.1) incontri di coaching individuali in favore del management e di coloro che potrebbero assumere ruoli di leadership in futuro;
- d.2) **incontri di counselling di gruppo:**
- d.2.1) incontri di counselling di gruppo in favore delle risorse giovani (potenziali talenti);
- d.2.2) incontri di counselling di gruppo in favore del management e di coloro che potrebbero assumere ruoli di leadership in futuro;
- d.3) **incontri di team/group coaching:**
- d.3.1) incontri di team/group coaching, in favore delle risorse giovani (potenziali talenti);
- d.3.2) incontri di team/group coaching in favore del management e di coloro che potrebbero assumere ruoli di leadership in futuro;
- d.4) **formazione di base /Training**, con pillole formative, rivolta ai manager di nuova nomina (New manager);
- e) **supporto specialistico**, consistente nello svolgimento di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell’esecuzione del contratto. L’obiettivo del servizio è quello di disporre di competenze specialistiche sui temi attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, ad esempio, trend evolutivi nazionali ed internazionali, piani di comunicazione e metodi di engagement o iniziative di problem solving.

### **1.2. Durata**

La durata del contratto è pari a **36 mesi**.

### **1.3. Attività di inizio fornitura**

#### Pianificazione iniziale

Entro 10 (dieci) giorni dalla stipula del contratto, la struttura organizzativa Risorse Umane condividerà con il responsabile del progetto un approfondimento sugli obiettivi da perseguire, sull’articolazione temporale delle attività e sulle relative modalità di svolgimento fornendo, ove necessario, informazioni e documentazione a supporto (**riunione d’avvio**).

A partire da tale data (riunione d’avvio) sarà possibile procedere con la stesura del Piano di

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l’affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEL. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



Lavoro iniziale.

Il Piano di Lavoro dovrà essere redatto, sulla base delle informazioni fornite dalla SOGEI, e consegnato secondo le modalità ed i tempi massimi indicati nel presente documento (cfr. Vincoli temporali”). Il Piano di Lavoro dovrà essere, inoltre, condiviso con Sogei ed aggiornato per consentire a quest’ultima il costante monitoraggio delle attività.

Il Fornitore è tenuto a consegnare, alla data di stipula (cfr. Vincoli temporali”), i curriculum vitae delle risorse che intende utilizzare per l’esecuzione dei servizi.

L’eventuale indisponibilità e/o sostituzione di una o più risorse dovrà avvenire secondo quanto indicato nel presente documento.

#### **1.4. Attività di fine fornitura**

Al termine delle attività la Società è tenuta a pianificare ed effettuare il passaggio di tutte le conoscenze afferenti alle attività svolte nel corso della presente fornitura ai soggetti indicati da SOGEI. E’ tenuta inoltre a consegnare a SOGEI quanto prodotto, senza alcun onere aggiuntivo, completo di quanto necessario per un successivo utilizzo autonomo da parte della stessa Committente senza necessità di intervento da parte della Società aggiudicatrice. Inoltre, in caso di utilizzo di strumenti strutturati e/o informatizzati a supporto di fasi/attività del servizio, al termine dell’erogazione contrattuale dovrà essere effettuata anche la consegna dei dati strutturati secondo un tracciato e nel formato che verrà concordato fra le parti, ai fini del successivo utilizzo autonomo da parte di SOGEI.

## **2 REQUISITI ORGANIZZATIVI**

La Società è tenuta a predisporre un’adeguata organizzazione operativa che garantisca il corretto svolgimento delle attività.

La Società dovrà provvedere a svolgere il servizio richiesto nel rispetto delle specifiche e dei tempi forniti da SOGEI; dovrà provvedere inoltre al coordinamento ed all’organizzazione delle attività assegnate.

Tutta la documentazione prodotta a supporto delle attività oggetto del servizio dovrà essere conforme alle indicazioni fornite da SOGEI ed essere redatta in lingua italiana.

La Società, senza alcun onere aggiuntivo, metterà a disposizione della SOGEI tutto quanto necessario per l’espletamento del servizio oggetto della fornitura (a titolo esemplificativo e non esaustivo: aule e spazi per eventi conclusivi delle specifiche linee di attività, materiale didattico, eventuali dotazioni di supporto allo svolgimento di attività quali ad esempio materiale di cartoleria, etc....).

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l’affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



### **2.1. Responsabile di progetto**

Nei tempi e nei modi previsti dal presente documento (cfr. Vincoli temporali”), la Società dovrà nominare un **responsabile di progetto** che garantisca il **coordinamento complessivo delle attività** dall’inizio fino alla conclusione del progetto, in collaborazione con il referente SOGEI.

Il responsabile di progetto, che andrà individuato nella seniority di Partner, dovrà curare e assicurare:

- l’indirizzo strategico e la validazione delle scelte critiche;
- la competenza e l’esperienza gestionale;
- il perseguimento ed il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei modi stabiliti con SOGEI;
- la proposizione e la discussione degli output con la SOGEI.

3. Al fine di assicurare il coordinamento del servizio, il Responsabile del progetto dovrà garantire la reperibilità negli orari di esecuzione del servizio (9.00 – 18.00 cfr. il paragrafo Orario di erogazione dei servizi). A tal fine la Società comunicherà alla SOGEI, prima della stipula del contratto, un recapito telefonico, un numero di fax e un indirizzo di e-mail ai quali potrà essere inviata ogni comunicazione relativa all’esecuzione delle attività contrattuali. L’organizzazione del suddetto servizio di comunicazione dovrà essere a carico della Società.

### **3.1. Responsabile del contratto**

Prima della stipula del contratto, la Società dovrà comunicare alla SOGEI il nominativo del proprio rappresentante designato quale responsabile della fornitura (di seguito anche detto **responsabile del contratto**). In particolare, tale responsabile sarà, per gli aspetti amministrativi, l’interlocutore unico della SOGEI. Il responsabile del contratto sarà individuato nella seniority di Partner.

Sarà cura del responsabile del contratto verificare il rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali, curando in particolare gli aspetti amministrativi.

I ruoli di Responsabile del contratto e di Responsabile di progetto possono essere ricoperti dalla stessa risorsa.

### **3.2. Referente di ambito di attività**

Per ogni attività di cui al par. 2.1, sarà necessario che, nel relativo gruppo di lavoro, venga identificato un referente. Tale referente dovrà erogare la propria attività per tutta la durata del contratto.

In particolare ogni referente dovrà garantire, in coerenza con gli indirizzi definiti dal responsabile di progetto, l’unitarietà e l’omogeneità delle singole “erogazioni” realizzando tutte le possibili sinergie, nonché favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni tra i



vari attori coinvolti nella Fornitura e gestire le eventuali criticità risolvendo tutti i potenziali conflitti e/o eventuali disservizi.

### **3 REQUISITI DI QUALITÀ DELLA FORNITURA**

#### ***4.1. Orario di erogazione dei servizi***

I servizi oggetto del presente documento, che comportano necessariamente interfaccia verso il management ed il personale, dovranno avere luogo nel lasso temporale che va dalle 9.00 alle 18.00.

#### ***4.2. Luogo di erogazione dei servizi***

Le attività inerenti il progetto, ad esclusione di eventuali percorsi individuali (es. sessioni di coaching individuale) che si potranno anche tenere nella sede principale di SOGEI in via M. Carucci 99, saranno erogate presso una sede individuata dalla Società, situata nel comune di Roma e in regola con le disposizioni del Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro D.Lgs. 81/2008 oppure tramite applicativi di comunicazione da remoto (a titolo meramente esemplificativo, LMS, zoom, teams etc..) messi a disposizione dalla Società e senza alcun onere aggiuntivo per la Committente.

I costi relativi alle sedi messe a disposizione (ad esempio, strutture logistiche, eventuali coffee break, etc...), così come gli eventuali costi di trasferta del personale della Società devono intendersi compresi negli importi contrattuali che saranno riconosciuti e quindi senza alcun onere aggiuntivo per SOGEI.

Le risorse della Società preposte all'esecuzione delle attività contrattuali potranno accedere ai locali SOGEI nel rispetto di tutte le relative prescrizioni di sicurezza e accesso, previa comunicazione a SOGEI dei relativi nominativi e delle informazioni utili per consentire l'accesso del personale.



#### 4 DIMENSIONAMENTO DELLA FORNITURA

Si riporta di seguito il dimensionamento massimo della fornitura.

Servizi	Unità di misura	Quantità stimate massime
a) Valutazione del potenziale	n. giorni sessioni di valutazione del potenziale (durata prevista 2 gg a sessione)	20
b) Assessment individuale	n. interviste individuali	250
c) 2 cicli di Diagnosi 360°	n. diagnosi (n. manager oggetto di diagnosi)	260
d.1.1) Coaching individuale management e persone partecipanti allo sviluppo leadership	n. incontri di coaching individuale	400
d.2.1) Counselling di gruppo risorse giovani (potenziali talenti)	n. incontri di counselling	30
d.2.2) Counselling di gruppo management e risorse per sviluppo leadership	n. incontri di counselling	75
d.3) Team/Group coaching	n. incontri di coaching di gruppo	130
d.4) Formazione new manager	n. incontri formativi	30
e) Supporto specialistico	n. gg/uomo	60

#### 5 PROFILI PROFESSIONALI E COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO

Per lo svolgimento dei servizi oggetto della fornitura sono richiesti:

- Assessor
- Coach

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- Counsellor
- Trainer

Tali figure ed i relativi requisiti minimi sono dettagliati nell'Appendice 1 Profili Professionali allegata al presente documento. Si precisa che una singola risorsa avente i requisiti può ricoprire solo un profilo professionale e per ogni profilo professionale il dovranno essere previste almeno tre risorse.

Tutte le risorse coinvolte sono tenute alla riservatezza secondo quanto previsto dallo schema di contratto.

Ai profili professionali sono associate, nel rispetto di quanto specificato nella Tabella 1: Profili/Seniority/Attività di cui a pag. 15, le seguenti seniority :

- Partner (anzianità lavorativa di almeno 20 anni da computarsi successivamente dalla data di conseguimento del diploma di laurea; esperienza legata allo svolgimento di ruoli manageriali o ruoli consulenziali all'interno di primarie società di consulenza di cui almeno 12 di esperienza nella materia inerente la consulenza formativa oggetto delle presenti Condizioni di fornitura).
- Consulente senior (anzianità lavorativa di almeno 10 anni da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea di cui almeno 7 di esperienza nella materia inerente la consulenza formativa oggetto delle presenti Condizioni di fornitura)
- Consulente (anzianità lavorativa di almeno 7 anni da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea di cui almeno 5 di esperienza nella materia inerente la consulenza formativa oggetto delle presenti Condizioni di fornitura)

Nella definizione del Gruppo di Lavoro, la Società dovrà ricondurre ciascuna risorsa al relativo profilo professionale e livello di seniority, in base al livello di esperienza professionale raggiunto dalla risorsa, sulla base delle descrizioni sopra esplicitate.

Al Partner è richiesta una qualificata esperienza nell'organizzazione ed erogazione di progetti aventi ad oggetto l'assessment e/o lo sviluppo manageriale di top e middle management, in ambiti articolati e complessi nazionali ed internazionali, paragonabili ad una società ICT quale SOGEI.

Il Partner **gestisce direttamente**, in particolare, le seguenti attività:

- organizzazione ed erogazione degli assessment individuali, con messa a disposizione della sede fisica o della piattaforma virtuale;
- individuazione degli impatti principali in termini di competenze, governance, organizzazione e clima a seguito dei risultati delle attività;
- organizzazione ed erogazione degli incontri di coaching individuale management e ai

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



partecipanti per lo sviluppo leadership;

- organizzazione ed erogazione degli incontri di counselling di gruppo al management e ai partecipanti per lo sviluppo leadership;
- organizzazione ed erogazione degli incontri di team/group coaching;
- organizzazione ed erogazione del supporto specialistico richiesto.

Un Partner deve svolgere il ruolo di responsabile del progetto e in questo caso costituisce l'interfaccia verso il committente.

Un Partner deve, inoltre, svolgere il ruolo di responsabile del contratto.

Lo stesso Partner può svolgere entrambi i ruoli.

Al Consulente senior è richiesta una qualificata esperienza nella partecipazione attiva a progetti di sviluppo delle risorse umane, con particolare riferimento al settore del middle e senior management, in ambiti articolati e complessi, paragonabili ad una società ICT quale SOGEI.

Il Consulente senior **gestisce direttamente**, in particolare, le seguenti attività:

- assistenza al partner nelle attività di assessment individuali;
- erogazione delle attività di team/group coaching;
- organizzazione ed erogazione degli incontri di valutazione del potenziale;
- erogazione degli incontri di coaching individuale al management e ai partecipanti per lo sviluppo leadership;
- erogazione di interventi di counselling di gruppo al management e ai partecipanti per lo sviluppo leadership;
- organizzazione ed erogazione del supporto specialistico richiesto.

Il Consulente senior, inoltre, supporta il Partner che svolge il ruolo di Responsabile del progetto nell'attività di individuazione di eventuali criticità e di azioni di miglioramento da porre in essere. Risolve prevalentemente in autonomia le problematiche di processo ed organizzative che rileva durante il progetto. È in grado di rapportarsi autonomamente con gli utenti SOGEI.

Al Consulente è richiesta una qualificata esperienza nella partecipazione attiva a progetti di sviluppo delle risorse umane, in ambiti articolati e complessi, paragonabili ad una società ICT quale SOGEI.

Il Consulente **gestisce direttamente**, in particolare, le seguenti attività:

- assistenza al consulente senior negli incontri di valutazione del potenziale

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- erogazione di interventi di counselling di gruppo ai potenziali talenti;
- redazione della documentazione di progetto e degli output attesi;
- predisposizione documentazione finale del progetto.

Il Consulente, inoltre, risolve le problematiche di processo ed organizzative che rileva nello svolgimento delle attività seguite direttamente. È in grado di rapportarsi autonomamente con i destinatari delle attività seguite direttamente, nonché di supportare il Consulente Senior ed il Partner su attività che lo necessitano.

Le certificazioni offerte in fase di gara dovranno essere possedute per l'intera durata contrattuale.

Per tutte le risorse, sarà valutata, ad insindacabile giudizio della Committente, l'adeguatezza al ruolo richiesto, rispetto alle caratteristiche professionali e alle capacità dimostrate da ciascuna risorsa nello svolgimento delle attività oggetto dell'appalto.

In tutti i casi, la risorsa che si caratterizza per la non presenza delle competenze dichiarate e/o non dimostrazione delle stesse competenze nel corso dello svolgimento delle prestazioni inerenti l'appalto sarà considerata una risorsa inadeguata.

L'Amministrazione si riserva in ogni caso di accettare o meno una risorsa per una certa qualifica sulla base delle effettive capacità, esperienza ed attitudini.

Inoltre, la SOGEI, nei tempi e nei modi previsti nel presente documento (cfr. 6.7 Vincoli temporali), avrà la facoltà di esaminare, anche tramite incontri concordati, le risorse messe a disposizione dalla Società, per verificarne sia i livelli di conoscenza sia la generale idoneità allo svolgimento delle attività richieste ed eventualmente chiederne la sostituzione.

Il fornitore si impegna ad accettare le richieste di sostituzione, ancorché motivate, e avanzate da SOGEI nei tempi e nei modi previsti nel presente documento (cfr. 6.7 Vincoli temporali), con altra risorsa avente i medesimi requisiti.

Nel corso dell'erogazione della fornitura le risorse assegnate non possono essere sostituite dalla Società senza che via sia una adeguata motivazione; a titolo meramente esemplificativo, qualora intervenissero le dimissioni della risorsa, tali da implicare che la sostituzione della stessa, la Società dovrà farsi carico di tutto quanto necessario per rendere la nuova risorsa autonoma e produttiva.

La sostituzione, come anticipato, deve essere effettuata nei tempi e nei modi previsti, in caso di ritardo (cfr. 6.7 Vincoli temporali) o di inadeguatezza della nuova risorsa, tale da richiedere un'ulteriore sostituzione, saranno applicate le penali previste dallo schema di contratto.

Il Fornitore, alla stipula del contratto, dovrà indicare la lista del personale che utilizzerà nei vari servizi con i relativi curricula. Successivamente, entro 15 giorni dalla stipula, la Committente procederà a richiedere a campione la documentazione comprovante il possesso dei titoli, competenze ed esperienze previste per le varie figure professionali coinvolte nella fase di esecuzione contrattuale.

In caso di sostituzione, le nuove risorse professionali dovranno possedere le competenze, le

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



esperienze e gli attestati/certificazioni, in tipologia e durata, non inferiori a quelle possedute dalla risorsa da sostituire. Qualora la risorsa non presenti tali caratteristiche sarà considerata dalla Committente inadeguata e dovrà essere sostituita nei tempi e nei modi indicati nel successivo paragrafo 6.7 “Vincoli temporali” del presente documento pena l’applicazione delle penali previste nel Contratto.

Il Fornitore si impegna ad impiegare, nel gruppo di lavoro di ogni linea di attività, le seguenti figure professionali richieste e le relative seniority, nel rispetto di quanto indicato nella tabella riportata di seguito:

SERVIZI	Figura professionale	Partner	Consulente Senior	Consulente
a) Valutazione del potenziale	Assessor		X	X
b) Assessment individuale	Assessor	X	X	
c) Diagnosi 360°	Assessor	X	X	
d.1.1) Coaching individuale management e persone partecipanti allo sviluppo leadership	Coach		X	X
d.2.1) Counselling di gruppo risorse giovani (potenziali talenti)	Counsellor		X	X
d.2.2) Counselling di gruppo management e risorse per sviluppo leadership	Counsellor	X	X	
d.3) Team/Group coaching	Coach	X	X	
d.4) Formazione new manager	Trainer o Coach		X	X

**Tabella 1: Profili/Seniority/Attività**

Per quanto afferisce al supporto specialistico, si precisa che la composizione del gruppo di lavoro è indicata per le finalità individuate al paragrafo 6.6 “Pianificazione e consuntivazione”.

La difformità nella composizione del Gruppo di Lavoro (seniority, numerosità, profili e mix, etc.) rispetto a quanto offerto, l’inadeguatezza delle risorse, la sostituzione per motivi diversi

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l’affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



da cause di forza maggiore e i ritardi nelle sostituzioni comportano l'applicazione delle penali secondo le modalità previste nello schema di contratto.

## **6 MODALITA' DI ESECUZIONE**

### ***7.1. Valutazione del potenziale***

L'attività prevede l'erogazione di un laboratorio esperienziale di analisi e valutazione del potenziale dedicato a risorse giovani, da avviare a specifici e accelerati piani di crescita e sviluppo professionale.

Le metodologie blended e gli strumenti di sviluppo (a titolo esemplificativo non esaustivo assessment center) proposti dovranno essere particolarmente innovativi, privilegiando l'acquisizione dall'esperienza, anche al fine di stimolare atteggiamenti virtuosi di autosviluppo.

#### **Obiettivi**

Obiettivo principale di questa linea di attività è orientare e sostenere i potenziali "talenti" nel loro processo evolutivo all'interno dell'organizzazione, al fine di legare il percorso professionale di sviluppo, non solo ai risultati di performance, ma anche ad una profonda conoscenza di sé stessi, stimolando l'autoconsapevolezza dei propri punti di forza e delle personali aree di miglioramento.

Le attività proposte devono inoltre far emergere quegli elementi che consentano di:

- orientare le persone verso le proprie aree di potenziale e di maggiore efficacia;
- fornire a Risorse Umane informazioni utili all'orientamento e allo sviluppo di ciascun partecipante;
- far conoscere e apprezzare il bacino aziendale dei giovani con potenziale talento, realizzando un intervento base di ricognizione delle caratteristiche personali necessarie per sostenere e sviluppare il business aziendale.

#### **Popolazione target**

La popolazione che sarà coinvolta è costituita da circa 80/100 persone, individuate da SOGEI attraverso requisiti anagrafici, di performance e comportamentali/motivazionali.

Si ipotizzano gruppi costituiti da una decina di partecipanti.

#### **Fasi, metodi/strumenti e principali output attesi (intermedi e finali)**

L'attività si compone di tre fasi.

#### **FASE 1: Definizione del piano di intervento**

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- progettazione di dettaglio dell'intervento, con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti in sede di offerta;
- stesura piano di comunicazione;
- aggiornamento del piano di lavoro, con indicazione delle modalità operative e dei tempi necessari per lo svolgimento di tutte le attività previste dal progetto nonché delle risorse del fornitore coinvolte (cfr. il paragrafo "Pianificazione e consuntivazione");
- condivisione della progettazione con il committente Risorse Umane (People Development & Learning).

*Output attesi:*

- documento di progettazione di dettaglio contenente la descrizione degli strumenti da utilizzare, delle modalità operative, dei tempi di attuazione.

*FASE 2: Attuazione del piano di intervento*

- predisposizione del materiale didattico cartaceo e/o on-line da mettere a disposizione dei partecipanti;
- svolgimento delle giornate programmate (2 giornate a sessione di valutazione del potenziale) in modalità blended (aula e/o virtuale).

*Output attesi:*

- documentazione inerente l'elaborazione e l'analisi dei risultati complessivi del progetto;
- report individuale con la definizione del piano di sviluppo e la descrizione della motivazione, dell'orientamento e delle aree di maggiore spendibilità nonché delle azioni di sviluppo consigliate.

*FASE 3: Conclusione del piano di intervento*

- condivisione dei risultati finali con Risorse Umane (People Development & Learning).

*Output attesi:*

- presentazione di sintesi dei risultati ottenuti dal progetto;

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- report (in formato excel) di sintesi finale del progetto: il documento deve riportare i risultati sintetici in termini di capacità dimostrata, motivazione, competenze soft prioritarie da sviluppare e tipologia dell'azione di sviluppo proposta.

Il personale Risorse Umane (People Development & Learning) affiancherà la Società durante tutta l'esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi che SOGEI vuole perseguire. Si precisa che i feedback alle risorse verranno forniti dal personale Risorse Umane (People Development & Learning).

### **7.2. Assessment individuale**

Tale linea di attività è rivolta ad un bacino di risorse capaci di garantire una leadership aziendale futura, in grado di stimolare «discontinuità» volta all'innovazione, capaci di appassionare, di avvicinare su progetti sfidanti ma anche di assicurare la quotidianità.

L'approccio da seguire si fonda sull'integrazione tra valutazione e sviluppo, tra diagnosi delle competenze attuali e valorizzazione del potenziale ed è volto a:

- valutare le competenze soft e il potenziale dei candidati, rispetto ai comportamenti che declinano le competenze del modello di leadership;
- effettuare un confronto fra le competenze possedute e il livello di copertura delle stesse con quelle considerate "critiche" per il raggiungimento degli obiettivi;
- elaborare un piano di sviluppo personalizzato sulla base delle evidenze emerse in sede di assessment.

### **Obiettivi**

Obiettivo principale dell'assessment è la valutazione dei comportamenti e delle attitudini dei partecipanti, frutto dell'osservazione di più assessor (almeno 2), al fine di:

- effettuare un bilancio delle competenze possedute rispetto al modello di leadership;
- indirizzare le persone ad acquisire maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento, riconoscendo ciò che ostacola una performance più efficace e/o una relazione più funzionale;
- sviluppare nei partecipanti auto-committenza e self-empowerment nonché promuovere senso di responsabilità e investimento consapevole;

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- assicurare al vertice aziendale la possibilità di disporre di ulteriori elementi conoscitivi per assicurare la leadership futura.

### **Popolazione target**

La popolazione che sarà coinvolta è costituita da circa 130 persone (manager) e da circa 120 persone (Sviluppo Leadership Futura) individuate da SOGEI, attraverso requisiti anagrafici, di performance comportamentali/motivazionali.

Le principali caratteristiche distintive/capacità che queste persone devono possedere e/o sono in grado di sviluppare nel breve/medio/lungo periodo sono:

- energia per ispirare, motivare e mobilitare;
- gestione gruppi di persone in modo responsabile nei confronti dell'azienda;
- motivazione delle risorse assegnate verso il raggiungimento di obiettivi, condividendo le informazioni necessarie, attivando una comunicazione a due vie ed infondendo fiducia;
- uso del feedback costruttivo e circostanziato sulla performance;
- assunzione consapevole di responsabilità nel prendere una decisione e sostenerla, in considerazione anche degli eventuali rischi da assumersi;
- saper riconoscere l'effetto che i propri comportamenti e le proprie decisioni producono sull'organizzazione e sulle persone.

### **Fasi, metodi/strumenti e principali output attesi (intermedi e finali)**

L'attività si compone di due fasi.

#### **FASE 1: Progettazione dell'attività di assessment**

- analisi preliminare della documentazione predisposta da SOGEI relativa al “Modello di Leadership”;
- analisi delle informazioni e dei dati organizzativi relativi ai partecipanti, forniti da SOGEI;
- progettazione di dettaglio dell'intervento con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti;
- stesura piano di comunicazione.

Output attesi:

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- documento di progettazione di dettaglio contenente la descrizione della metodologia di assessment utilizzata, con specifico riferimento agli strumenti impiegati;
- aggiornamento del piano di lavoro, con indicazione delle modalità operative e dei tempi necessari per lo svolgimento di tutte le attività previste dal progetto nonché delle risorse del fornitore coinvolte (cfr. il paragrafo “Pianificazione e consuntivazione”).

*FASE 2: Svolgimento interviste individuali di assessment, analisi dei risultati e incontri di feedback (orientativamente da svolgersi in tre mesi)*

- svolgimento delle interviste individuali, sulla base dei contenuti definiti e del modello di leadership, in modalità blended (in presenza e/o virtuale);
- assessment report: analisi del profilo di ciascun intervistato, con indicazione puntuale delle competenze considerate “critiche” e della valutazione del potenziale. Inoltre, la scheda risultati (assessment report) comprenderà suggerimenti per eventuali interventi formativi e di sviluppo e per percorsi/esperienze professionali integrativi o sostitutivi;
- stesura della documentazione conclusiva relativa alla popolazione intervistata nel suo insieme, con indicazione di quanto osservato dagli assessor rispetto ai punti di forza/debolezza in termini di competenze, governance, organizzazione dell’iniziativa e ingaggio dei partecipanti.

Output attesi:

- assessment report per ogni intervistato, con relativo percorso di sviluppo e interventi formativi e di sviluppo suggeriti;
- rapporto conclusivo relativo alla popolazione intervistata nel suo complesso, in cui vengono consolidati i risultati e i bisogni emersi nei piani di sviluppo individuali.

Il personale Risorse Umane affiancherà la Società durante tutta l’esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi che SOGEL vuole perseguire. Si precisa che i feedback alle risorse verranno forniti dal personale Risorse Umane.

### **7.3. Diagnosi 360°**

L’intervento si colloca nell’ambito delle iniziative rivolte agli attuali manager con responsabilità organizzativa di primo e secondo livello e focalizzate sullo sviluppo delle **competenze distintive** richieste dal **modello di leadership** che SOGEL ha definito per affrontare progetti strategici sfidanti che richiedono la messa in campo di comportamenti diffusi di eccellenza da parte dei manager.

La diagnosi 360° si deve esplicitare attraverso un approccio sistematico che prevede la  
Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l’affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEL. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



compilazione on line di un questionario di auto ed etero percezione/valutazione che si basa sull'ipotesi che coloro che interagiscono con il manager possono offrire informazioni significative, per promuovere una maggiore autoconsapevolezza circa l'efficacia delle prassi manageriali abitualmente agite. La molteplicità delle prospettive di osservazione favorisce una diagnosi articolata rispetto allo stile manageriale più frequentemente adottato e, dal confronto con le altrui percezioni, viene favorito un percorso di sviluppo volto a consolidare le aree di forza riconosciute e a potenziare gli aspetti emersi come ambiti di vulnerabilità

### **Obiettivi**

L'obiettivo generale dell'intervento è di stimolare nei manager una consapevolezza rispetto ai propri comportamenti, attraverso il meccanismo di confronto fra auto ed etero percezioni e di attivare il conseguente impegno nella realizzazione di piani di sviluppo individuale. In particolare, la metodologia consente di:

- effettuare un bilancio delle competenze possedute rispetto al modello di leadership;
- indirizzare le persone ad acquisire maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento, riconoscendo ciò che ostacola una performance più efficace e/o una relazione più funzionale;
- ricevere un feedback completo sul livello delle competenze delle persone grazie al coinvolgimento di più soggetti;
- dare trasparenza ed uniformità al processo di diagnosi delle competenze;
- coinvolgere attivamente le persone nel sistema di valutazione in ottica di miglioramento continuo;
- utilizzare i risultati della diagnosi per la definizione di percorsi di sviluppo personalizzati;
- assicurare al vertice aziendale la possibilità di disporre di ulteriori elementi conoscitivi per garantire uno stile di leadership univoco, funzionale e riconoscibile.

### **Popolazione target**

La popolazione che sarà coinvolta è costituita da circa 130 manager con responsabilità organizzativa, di cui:

- orientativamente 8 Direttori;
- orientativamente 25 con responsabilità di primo livello;
- orientativamente 95 con responsabilità di secondo livello (middle manager);

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



La distinzione della popolazione target della diagnosi 360° richiede la necessità di prevedere più versioni del questionario differenti a seconda del cluster di riferimento (direttore, primo livello, secondo livello).

### **Fasi, metodi/strumenti e principali output attesi (intermedi e finali)**

L'attività si compone di due fasi.

#### **FASE 1: Progettazione dell'attività di diagnosi 360°**

- analisi preliminare della documentazione predisposta da SOGEI relativa al “Modello di Leadership” e al “Modello di Competenze”;
- analisi delle informazioni e dei dati organizzativi relativi ai partecipanti, forniti da SOGEI;
- stesura piano di comunicazione.
- Progettazione dell'intervento di diagnosi 360° on line sia con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti sia ai criteri per l'individuazione del panel di colleghi e collaboratori dei manager da coinvolgere

Output attesi:

- documento di progettazione di dettaglio dell'intervento di diagnosi 360° on line con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti nonché ai criteri per l'individuazione del panel dei soggetti da coinvolgere
- questionario 360°;
- aggiornamento del piano di lavoro, con indicazione delle modalità operative e dei tempi necessari per lo svolgimento di tutte le attività previste dal progetto nonché delle risorse del fornitore coinvolte (cfr. il paragrafo Pianificazione e consuntivazione ).
- piano di comunicazione.

#### **FASE 2: Erogazione questionario 360° (orientativamente da svolgersi in due mesi)**

- supporto al “consolidamento” dei panel di colleghi e collaboratori per ogni manager nonché alla corretta comunicazione agli interessati sia dell'intervento sia delle istruzioni di supporto alla compilazione;
- erogazione del questionario 360° gestita tramite piattaforma on line;

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- analisi del profilo di ciascun manager con evidenza di una gap analysis fra comportamenti richiesti e comportamenti agiti secondo i diversi valutatori, aggregati per cluster di competenza in modo da facilitare l'interessato nell'individuazione delle proprie aree di miglioramento. Inoltre il profilo comprenderà suggerimenti per eventuali interventi formativi e di sviluppo;
- stesura della documentazione conclusiva relativa alla popolazione target a livello collettivo, fornendo un quadro di riferimento dei risultati emersi in termini di aree di forza e di miglioramento;

Output attesi:

- report individuale, con relativa indicazione degli interventi formativi e di sviluppo suggeriti;
- rapporto conclusivo relativo alla popolazione nel suo complesso, in cui vengono consolidati i risultati emersi nei report individuali.

Il personale Risorse Umane affiancherà la Società durante tutta l'esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi che SOGEL vuole perseguire. Si precisa che i feedback alle risorse verranno forniti dal personale Risorse Umane.

#### **7.4. Interventi di sviluppo**

Le attività di sviluppo sono orientate alla pianificazione, all'organizzazione e all'erogazione di interventi formativi (da svolgersi successivamente alle tre linee di attività descritte precedentemente ed entro il periodo di affidamento dell'incarico) e sono volte al potenziamento delle competenze soft risultate più "deboli" dai profili delle persone coinvolte nelle precedenti linee di attività. Dovrà essere assicurato a ciascuna persona coinvolta nelle diverse linee di attività descritte precedentemente almeno 1 intervento di sviluppo tra questi di seguito descritti e articolati:

- A. circa 5 incontri di **coaching individuali**, in presenza o in modalità virtuale, della durata di 1 ora e 30 minuti ciascuna finalizzate, in base alle esigenze della singola persona e alle considerazioni emerse dal report individuale, a sviluppare le competenze soft e ad incrementare la performance;
- B. circa 5 incontri di **counselling di gruppo**, in presenza, della durata di 1 giornata ciascuno, suddividendo le persone in gruppi di circa 15 cadauno, finalizzati, in base alle esigenze della singola persona e alle considerazioni emerse dal report individuale, a sviluppare le competenze dell'area relazionale ritenute più critiche;

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEL. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- C. circa 5 incontri di **team/group coaching** (della durata di 1 giornata ciascuno) in presenza o in modalità virtuale, suddividendo i partecipanti in gruppi di circa 10 persone cadauno, finalizzati ad approfondire le competenze del modello di leadership, i cui livelli di copertura, a seguito dell'assessment o della diagnosi 360°, risultano maggiormente critici.
- D. circa 3 incontri di **formazione/training new manager** (della durata di 1 giornata ciascuno), in presenza o in modalità virtuale, suddividendo i partecipanti in gruppi di massimo 10 persone cadauno, finalizzati a fornire una formazione manageriale "di base" per eventuali manager di nuova nomina (new manager). Si ipotizza una popolazione di circa 30 manager di nuova nomina.

Le attività di sviluppo di cui ai punti B. e C. sono rivolte alla popolazione descritta nel paragrafo 6.1. Le attività di sviluppo di cui ai punti A. B. e C. sono rivolte alla popolazione destinataria dei servizi descritti nei precedenti paragrafi 6.2. e 6.3.

Output attesi:

- documento di progettazione di dettaglio contenente la descrizione degli strumenti da utilizzare, delle modalità operative e dei tempi di attuazione, relativamente alle tre tipologie di intervento formativo richiesto;
- calendario sessioni individuali di coaching, erogazione sessioni individuali e reportistica sull'andamento degli interventi, così come concordato con Sogei;
- calendario incontri di gruppo di counselling, erogazione incontri e reportistica sull'andamento degli interventi, così come concordato con Sogei;
- calendario incontri di team/group coaching, erogazione incontri e reportistica sull'andamento degli interventi, così come concordato con Sogei;
- documento conclusivo di sintesi delle iniziative formative con la descrizione dei risultati raggiunti evidenziando il ritorno dell'investimento effettuato in termini sia personali (vale a dire il "guadagno personale" di ciascun partecipante) che organizzativi, oltreché una analisi delle eventuali criticità manifestate e non risolte;
- presentazione qualitativa di sintesi dei risultati ottenuti dai diversi percorsi.

Il personale della struttura People Development & Learning affiancherà la Società durante tutta l'esecuzione del servizio affinché i servizi resi siano coerenti con gli obiettivi che SOGEI vuole perseguire.



### **7.5. Supporto specialistico**

Il Servizio di Supporto Specialistico consiste nello svolgimento di un insieme di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del contratto. L'obiettivo del servizio è quello di disporre di competenze specialistiche sui temi attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, ad esempio, trend evolutivi nazionali ed internazionali e piani di comunicazione e metodi di engagement.

Per queste finalità il servizio, erogato attraverso l'attivazione di specifici obiettivi/progetti, deve rappresentare un portafoglio di competenze specialistiche a supporto di attività non prevedibili a priori che possano rendersi necessarie nell'ambito del progetto di sviluppo del personale.

Il servizio di Supporto Specialistico è focalizzato principalmente sulle attività seguenti, che - si precisa - non costituiscono un elenco esaustivo di quanto potrebbe rendersi necessario:

- tematiche legate ad interventi di engagement e/o problem solving di alto livello, su tematiche afferenti allo sviluppo delle risorse umane;
- supporto di alto livello per affiancare la funzione People Development, Recruiting & Employer Branding su attività di Change Management che si rendessero necessarie a fronte delle attività progettuali svolte;
- supporto per la predisposizione di ulteriori azioni di comunicazione che si rendessero necessari a fronte delle attività progettuali svolte;
- redazione documentazione non prevista fra gli output definiti per ciascuna fase progettuale.

### **7.6. Pianificazione e consuntivazione**

Sulla base delle informazioni acquisite la Società predisporrà, di concerto con SOGEL, un Piano di Lavoro, che dovrà mantenere aggiornato, nei tempi e nei modi previsti nel presente documento (cfr. il paragrafo "Vincoli temporali"), per consentire a SOGEL il costante monitoraggio delle attività.

Il Piano di Lavoro dovrà essere strutturato in modo da riportare:

- la pianificazione (tempificazione e descrizione delle attività previste con indicazione dei referenti di ambito di attività coinvolti e dei nominativi delle risorse coinvolte sulle attività);
- consuntivo attività in termini di:
  - stato di avanzamento delle attività;
  - rendiconto risorse (nominativi delle risorse coinvolte sulle singole attività e relativi giorni uomo di impegno sulle attività)

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEL. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



- eventuali vincoli e criticità.

Il Piano di Lavoro potrà essere soggetto a modifiche e ripianificazioni, secondo le esigenze di SOGEI o dei vincoli e delle criticità che emergeranno nel corso dell'esecuzione del contratto.

Entro le date di scadenza previste dal Piano di Lavoro, la Società dovrà provvedere alla consegna degli output delle attività secondo le modalità di comunicazione concordate, affinché SOGEI ne dia approvazione formale.

La sezione *Consuntivo attività* dovrà essere aggiornata in coerenza con il Piano di Lavoro, fornendo tempestivamente indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, descrivendo eventuali criticità/ritardi e le relative azioni di recupero.

La Società dovrà rendicontare gli incontri e le giornate (o frazioni) erogati nel corso del periodo di riferimento ed i nominativi delle risorse coinvolti sulle attività con il relativo impegno in termini di giorni uomo erogati. Il rendiconto risorse deve essere sempre presentato per consentire la verifica del mix delle figure professionali operanti sui servizi.

La rendicontazione sarà richiesta sulla base di modulistica sintetica predisposta da Sogei ad hoc e fornita alla Società a seguito della stipula del contratto.

La regolamentazione del servizio è definita secondo le modalità di seguito rappresentate:



Servizi	Quantità stimate massime	Unità di misura	Modalità di erogazione
Valutazione del potenziale	20	n. giorni di valutazione del potenziale (durata prevista 2 gg a sessione)	a consumo
Assessment individuale	250	n. interviste individuali	a consumo
2 cicli di Diagnosi 360°	260	n. manager oggetto di diagnosi	a corpo
Coaching individuale management e persone partecipanti allo sviluppo leadership	400	n. incontri di coaching individuale	a consumo
Counselling di gruppo risorse giovani (potenziali talenti)	30	n. incontri di counselling	a consumo
Counselling di gruppo management e persone partecipanti allo sviluppo leadership	75	n. incontri di counselling	a consumo
Team/Group coaching	130	n. incontri di coaching di gruppo	a consumo
Formazione new manager	30	n. di incontri	a consumo
Supporto specialistico	60	giorni persona	a consumo

I servizi erogati a consumo prevedono una regolamentazione per singolo servizio oggetto di fornitura (es. assessment individuale relativo a ciascuna risorsa oggetto di assessment).

La diagnosi 360° sarà erogata, in 2 cicli, prima e dopo gli interventi di sviluppo (intervento a corpo).

Il supporto specialistico richiede la preventiva approvazione da parte di Sogei dei giorni persona stimati dal fornitore per ciascuna attività sulla base della esigenza specifica rappresentata. I giorni persona concordati costituiscono il riferimento ai fini della fatturazione, salvo quanto diversamente concordato con Sogei.

Si riporta di seguito il range di mix medio, ritenuto ragionevole dalla Committente per la

---

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



definizione, in sede di offerta, del costo giornaliero del servizio di supporto specialistico, oggetto della presente fornitura.

<b>Seniority</b>	<b><u>% di utilizzo</u></b>
Consulente Senior	<b><u>50</u></b>
Consulente	<b><u>50</u></b>

Con riferimento ai servizi di assessment individuale, valutazione del potenziale e diagnosi 360°, si specifica che i corrispettivi maturati nell'ambito di ciascun servizio saranno così riconosciuti: 100% dell'importo maturato in funzione del numero di output individuali (report individuale per valutazione del potenziale, assessment report per assessment individuale) consegnati nel bimestre di riferimento, 100% dell'importo maturato alla consegna del rapporto conclusivo afferente alla diagnosi 360°.

Con riferimento ai servizi di formazione, coaching, team/group coaching e counselling di gruppo, il corrispettivo maturato è riconosciuto in funzione della numerosità di sessioni/incontri erogati nel bimestre di riferimento.

Solo successivamente all'accettazione/approvazione da parte di SOGEI di quanto prodotto, la Società potrà consuntivare ed emettere fattura bimestrale, secondo le modalità contrattualmente previste.

#### **7.7. Vincoli temporali**

Di seguito, in forma tabellare, vengono rappresentati i vincoli temporali previsti per la consegna dei prodotti di contratto, evidenziando i giorni entro cui devono essere consegnati i suddetti prodotti a partire da una determinata data/evento. Nelle note si riportano eventuali specificazioni.

<b>Prodotto</b>	<b>Evento</b>	<b>Giorni dall'evento</b>	<b>Note</b>
Nomina Responsabile del Contratto	contestualmente alla documentazione propedeutica alla stipula	N.A	
Nomina Responsabile di Progetto	Stipula contratto	7 giorni solari	

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



<b>Prodotto</b>	<b>Evento</b>	<b>Giorni dall'evento</b>	<b>Note</b>
Verbale di avvio attività	Stipula contratto	10 giorni solari	Sarà prodotto in sede di riunione di avvio attività
Piano di lavoro (iniziale)	Riunione di avvio	5 giorni lavorativi	
Piano di lavoro (aggiornamento periodico)	Fine mese di riferimento	5 giorni lavorativi	
Approvazione Piano di lavoro da parte della committente	Ricezione Piano	5 giorni lavorativi	
Revisione Piano di lavoro in caso di dissenso della committente	Comunicazione dissenso/mancata accettazione	3 giorni lavorativi	
Rapporto Indicatori di qualità della fornitura	Fine del bimestre di riferimento	5 giorni lavorativi	

#### Vincoli temporali relativi all'inserimento e sostituzione delle risorse professionali

<b>Adempimento</b>	<b>Evento</b>	<b>Giorni dall'evento</b>	<b>Note</b>
Consegna CV risorse impiegate/da impiegare	Stipula del contratto	Alla stipula	CV dei referenti e non
Consegna nuovo CV e messa a disposizione di una nuova risorsa	Dalla comunicazione di non accettazione/ dalla richiesta di sostituzione da parte del committente	7 giorni solari	
Consegna nuovo CV in caso di sostituzione risorsa richiesta	Prima dell'effettiva sostituzione	Almeno 20 giorni solari*	Il CV deve essere allegato alla comunicazione di richiesta sostituzione.

Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo del potenziale e della leadership per il personale SOGEI. ID Sigef 2312

Condizioni di Fornitura

Classificazione del documento: Consip Public



<b>Adempimento</b>	<b>Evento</b>	<b>Giorni dall'evento</b>	<b>Note</b>
dal Fornitore			
Disponibilità della risorsa per un colloquio	Dalla richiesta	3 giorni lavorativi	Colloquio presso la sede SOGEI
Valutazione idoneità	Dalla ricezione CV e/o da colloquio se effettuato	10 giorni lavorativi	
Nuova proposta CV	Valutazione negativa idoneità da parte della committente	5 giorni lavorativi	
Inserimento della risorsa dalla data di accettazione del CV	Dall'accettazione della risorsa	7 giorni solari	

\* salvo diverso accordo con SOGEI



## **7 GOVERNO DELLA FORNITURA**

### **8.1. Documentazione prodotta e modalità di approvazione**

Entro le date di scadenza previste dal Piano di Lavoro, il Fornitore dovrà provvedere alla consegna degli output delle attività secondo le modalità di comunicazione che verranno concordate con SOGEI, affinché SOGEI ne dia approvazione formale.

Nel caso in cui SOGEI formalizzi rilievi e/o osservazioni, a fronte dei quali occorra apportare variazioni di contenuto, gli output di fase dovranno essere riconsegnati entro la data indicata da SOGEI. Il fornitore dovrà aggiornare i documenti assoggettati a rilievi e/o mancata approvazione senza alcun onere aggiuntivo per SOGEI.

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

La Società non potrà utilizzare, a nessun titolo, la documentazione fornita dalla SOGEI o quanto realizzato per il servizio, al di fuori delle attività oggetto dell'incarico affidato.

### **8.2. Verifiche di conformità**

Le verifiche di conformità hanno cadenza bimestrale. Secondo quanto previsto contrattualmente, il soggetto deputato all'esecuzione delle attività di verifica di conformità, procederà a certificare la corretta esecuzione degli stessi. Della verifica di conformità si darà apposita comunicazione al fornitore che potrà parteciparvi. Al termine della suddetta verifica ne verrà data comunicazione formale alla Società.

### **8.3. Azioni contrattuali**

#### **8.3.1. Indicatori di qualità**

Nell'appendice "*Indicatori di qualità*", oggetto di pubblicazione della documentazione completa, saranno descritti gli specifici indicatori di prestazione applicabili alla fornitura cui è legata l'applicazione di penali.

Il rapporto indicatori di qualità della fornitura, contenente le rilevazioni del periodo di riferimento, dovrà essere prodotto nei tempi e nei modi previsti nel presente documento (cfr. il paragrafo 7.7 "Vincoli temporali").

#### **8.3.2. Penali**

Il mancato rispetto degli adempimenti in precedenza previsti potrà comportare l'applicazione di penali, così come previsto dal Contratto.