



**ID 2483**

**GARA A PROCEDURA APERTA PER LA CONCLUSIONE DI UN ACCORDO QUADRO, AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I., AVENTE AD OGGETTO L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI APPLICATIVI IN OTTICA CLOUD E L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DEMAND E PMO PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI CENTRALI – SECONDA EDIZIONE**

**CONDIZIONI DI FORNITURA - PARTE SPECIALE LOTTO 2**

**CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC**

**INDICE**

<b>PREMESSA</b> .....	3
<b>1 OGGETTO DELLA FORNITURA</b> .....	4
<b>2 DESCRIZIONE DEI SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA</b> .....	5
2.1 Project Management (S1) .....	5
2.2 Supporto al Monitoraggio (S2) .....	8
2.3 Change Management (S3) .....	11
2.4 Demand Management (S4) .....	11
2.5 Customer Satisfaction (S4.5) .....	13
<b>3 DIMENSIONAMENTO</b> .....	15
3.1 Gruppi di Lavoro .....	15
3.2 Modalità di Erogazione e Remunerazione del servizio .....	15
<b>4 MODELLO DI INTERAZIONE</b> .....	17
<b>5 REQUISITI GENERALI DELLA FORNITURA</b> .....	18
5.1 Obblighi del Fornitore .....	18
5.2 Attività propedeutiche all'erogazione dei servizi .....	18
5.3 Requisiti e competenze generali per l'erogazione dei servizi .....	19
5.4 Pianificazione e Consuntivazione .....	20
5.5 Orario di erogazione dei servizi .....	21
5.6 Modalità di erogazione .....	21
5.7 Azioni contrattuali .....	22
5.8 Comunicazioni .....	23

## PREMESSA

Il presente documento descrive le Condizioni di fornitura – Parte Speciale relative al Lotto 2 avente ad oggetto i Servizi di demand e PMO per le Amministrazioni contraenti (di seguito anche Amministrazioni).

Nel presente documento e nelle relative appendici le caratteristiche minime e i requisiti minimi sono da intendersi obbligatori e vincolanti, da possedere quindi a pena di esclusione.

Il presente documento contiene, inoltre, indicazioni per le Amministrazioni, utili a indirizzarle all'uso corretto dell'Accordo Quadro che deriverà dalla gara.

La modalità di adesione all'Accordo Quadro è descritta ai paragrafi 6.2, 6.3 e relativi sottoparagrafi delle Condizioni di fornitura - Parte Generale.

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

Si rinvia in ogni caso agli acronimi e alle definizioni riportati nelle Condizioni di fornitura – Parte Generale.

Costituiscono parte integrante delle Condizioni di fornitura - Parte Speciale le seguenti appendici:

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

## 1 OGGETTO DELLA FORNITURA

Oggetto del presente lotto è la stipula di un Accordo Quadro per l'affidamento dei servizi di demand e PMO in ambito servizi applicativi in favore delle Pubbliche Amministrazioni e che dovranno essere erogati nell'arco di durata dei Contratti Esecutivi che ne scaturiranno.

Sinteticamente, per servizi di demand e PMO in ambito servizi applicativi si intendono:

- **Project Management (S1)**

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

- **Supporto al Monitoraggio (S2)**

Il Fornitore dovrà effettuare un servizio di verifica costante dei servizi applicativi erogati nell'ambito del Lotto 1<sup>1</sup> all'Amministrazione.

- **Change Management (S3)**

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

- **Demand Management (S4)**

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

- **Customer Satisfaction (S5)**

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

Il Fornitore potrà erogare i servizi oggetto della presente iniziativa di gara soltanto nel caso in cui essi si riferiscano a progetti ed iniziative inerenti all'ambito ed al contesto dei servizi applicativi (Lotto 1).

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

### Indicazioni per l'Amministrazione

Per la descrizione delle modalità di affidamento dei servizi oggetto del presente lotto e i relativi vincoli si rimanda al cap. 6 delle Condizioni di fornitura - Parte Generale. Si precisa inoltre che, qualora l'Amministrazione abbia rapporti contrattuali in essere con altri fornitori esterni alla presente iniziativa per alcuni servizi, identici o analoghi a quelli di demand e PMO, ha la facoltà di acquistare ciascun servizio (S1-S2-S3-S4-S5) singolarmente e separatamente, fatti salvi i vincoli di cui sopra. In questo caso l'Amministrazione dovrà indicare nel Piano dei Fabbisogni il/i singolo/i servizio/i che intende acquisire e le motivazioni contrattuali e organizzative che sottendono tale scelta.

---

<sup>1</sup> Si veda a riguardo il cap.4 "Modello di interazione" del presente documento

## 2 DESCRIZIONE DEI SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA

I servizi di Demand e Project Management Office comprendono servizi di Project Management, Monitoraggio Servizi, Change Management, Demand Management e rilevazione della Customer Satisfaction, come meglio descritti nel seguito, volti a supportare l'evoluzione del Sistema Informativo dell'Amministrazione coerentemente con i propri obiettivi strategici e con l'indirizzo di innovazione e trasformazione digitale del Piano Triennale, in una logica di miglioramento costante e di economicità dei servizi erogati.

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

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

### 2.1 Project Management (S1)

I servizi di Project Management rappresentano il punto di riferimento interno e di coordinamento di tutte le attività di supporto alla gestione (verifiche comprese) nell'ambito dei progetti affidati dall'Amministrazione ai Fornitori dei servizi applicativi. Il servizio ha natura progettuale e prevede una serie di obiettivi e/o deliverable che il Fornitore dovrà realizzare e verificare nel corso dell'erogazione del servizio.

#### 2.1.1 Pianificazione (S1.1)

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

Il Fornitore dovrà assicurare – in un elenco non esaustivo - il supporto all'Amministrazione almeno per le seguenti attività, nell'ambito dei progetti applicativi:

- il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e strategici dell'Amministrazione;
- la definizione, l'attuazione e il controllo delle linee strategiche di intervento;
- l'indirizzo e il controllo delle evoluzioni dei nuovi processi e sistemi informativi in ambito;
- la governance del sistema informativo;
- la gestione dei programmi, la definizione e il controllo del budget IT per le attività in ambito;
- il controllo costante dei servizi e dei relativi livelli di servizio complessivamente erogati, anche dal Fornitore dei servizi applicativi;
- l'individuazione di tutti i possibili soggetti fornitori e/o fruitori di informazioni inerenti le applicazioni;

- la definizione delle possibili azioni da porre in essere per ottimizzare l'efficienza complessiva delle applicazioni e dei servizi previsti per la loro conduzione;
- la definizione di standard, metodologie e best practices, previa approvazione dell'Amministrazione, per il monitoraggio dei progetti di sviluppo applicativo.

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

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

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

Per realizzare il servizio di Pianificazione, il Fornitore dovrà rendere disponibile ed operativa una soluzione di pianificazione e gestione progettuale, al fine di verificare l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi contrattuali, con particolare riferimento alla pianificazione delle attività, dei tempi, delle risorse e dei costi, al controllo dell'avanzamento, con il monitoraggio degli scostamenti dal preventivo e la gestione dei picchi di lavoro.

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

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

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

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

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

---

<sup>2</sup> Si veda a riguardo il cap.4 "Modello di interazione" del presente documento

durante le attività istituzionali di interazione con gli utenti e con l'Amministrazione, correlati ai relativi progetti ed iniziative di riferimento.

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

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

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

### **2.1.2 Gestione Progetti (S1.2)**

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

In particolare le attività di gestione progettuale sono riconducibili a:

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

In particolare il Fornitore dovrà su richiesta dell'Amministrazione:

- definire di concerto con essa gli elementi standard da esplicitare e monitorare per ciascun progetto, quali ad esempio:
  - gli obiettivi di progetto;
  - la descrizione delle attività, le fasi e le milestone;
  - le attività di progetto attraverso appositi diagrammi come Gantt e/o PERT;
  - l'analisi dei rischi;
  - la congruità dei costi attraverso metodologia di stima e misurazione degli effort;
- gestire le varianti al progetto a fronte di richieste di attività non previste o la loro rimodulazione da parte dell'Amministrazione, con un adeguato grado di flessibilità;
- supportare l'Amministrazione nella gestione delle criticità e delle aree di rischio progettuali (es. piano gestione rischi, sintesi rischi individuati e strategie di prevenzione; mitigazione; ecc.)

- controllare e validare la documentazione prodotta (es. manuale utente, documentazione di specifiche tecniche e funzionali) in relazione ai livelli di servizio contrattuali;
- analizzare i risultati, definire e controllare l'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento del progetto rispetto agli obiettivi preposti.

Nell'erogazione del servizio, il Fornitore dovrà collaborare con tutte le strutture organizzative, interne ed esterne all'Amministrazione, coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi, tramite le necessarie attività di coordinamento, controllo e comunicazione. Nello specifico il Fornitore dovrà mettere in atto tutte le necessarie attività e strumenti di comunicazione con il Fornitore del Lotto 1, al fine di garantire una gestione integrata del processo ed una visione unitaria da parte dell'Amministrazione<sup>3</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

Parte integrante di questo servizio è costituita dalla verifica costante dei servizi applicativi erogati all'Amministrazione nell'ambito del Lotto 1<sup>4</sup>.

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

Il Fornitore deve supportare l'Amministrazione nell'analisi e validazione dei dati afferenti i livelli di servizio contrattualmente previsti per l'esecuzione delle attività del Lotto 1, rilevando tramite il Portale della Fornitura oppure anche autonomamente i dati e le informazioni necessarie.

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

In particolare il Fornitore dovrà effettuare:

- monitoraggio dell'effettiva esecuzione di tutti i servizi, anche con le modalità e produttività richieste ai fini del supporto nella predisposizione delle verifiche di conformità;

---

<sup>3</sup> Si veda a riguardo il cap.4 "Modello di interazione" del presente documento

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

- raccolta e verifica degli Indicatori di Qualità della fornitura, indicatori di digitalizzazione;
- comparazione dei dati e delle informazioni raccolte;
- condivisione delle analisi risultanti;
- rilevazione di eventuali criticità e per ciascuna criticità effettuare un'analisi di dettaglio;
- definizione e proposta di opportune integrazioni e possibili soluzioni;
- aggiornamento periodico a cadenza almeno mensile o su richiesta dell'Amministrazione.

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

Il Fornitore dovrà effettuare una misurazione iniziale degli Indicatori e poi verificarli nel tempo in modo continuativo e periodicamente, con la periodicità minima definita dall'Amministrazione nel contratto base, così da ottenere un monitoraggio costante anche in una logica di miglioramento dei parametri.

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

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

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

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

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

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

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

Tali soluzioni software sono classificate in:

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

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

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

Il Fornitore dovrà:

- supportare l'Amministrazione nella ricerca di soluzioni in riuso tra quelle disponibili nel catalogo del riuso (<https://developers.italia.it/it/software.html>)
- produrre un documento di valutazione comparativa, secondo le specifiche richieste dell'Amministrazione ed in conformità all'art.68 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)<sup>5</sup>.

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

Il Fornitore, se richiesto, dovrà coadiuvare l'Amministrazione per la raccolta dei dati qualitativi e quantitativi per la rappresentazione degli elementi di fornitura e la definizione delle caratteristiche di dettaglio necessarie alla predisposizione del Piano dei Fabbisogni, e la verifica della completezza del documento di Contesto Tecnologico ed Applicativo parte integrante al Piano stesso.

Il Fornitore potrà supportare l'Amministrazione nella predisposizione e stesura del Piano di Fabbisogni e nella verifica tecnico-economica del Piano Operativo presentato dal Fornitore del Lotto 1.

Nella successiva fase, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella verifica di tutti gli elementi costitutivi della proposta dal Fornitore del Lotto 1 nel Piano Operativo, coerentemente con quanto già offerto in AQ. Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione anche nell'elaborazione della richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni da apportare al documento e/o di aggiornamenti del Piano dei fabbisogni e del Piano Operativo, reiterando, laddove necessario, il medesimo processo sopra descritto.

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

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

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

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

---

<sup>5</sup> Cfr "Linee Guida su acquisizione e riuso di software per le Pubbliche Amministrazioni", in attuazione degli articoli 68 e 69 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

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

### 2.3 Change Management (S3)

Il Fornitore dovrà garantire il supporto metodologico, progettuale e gestionale necessario per lo svolgimento di tutte le attività relative al cambiamento organizzativo e funzionale dell'Amministrazione sia ex-ante sia ex-post al rilascio in esercizio delle applicazioni sviluppate nell'ambito del Lotto 1.

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

- valutare la coerenza del cambiamento rispetto agli obiettivi strategici ed ai programmi operativi e il budget dell'Amministrazione;
- individuare e misurare gli impatti delle nuove applicazioni/release sui processi, sulle strutture organizzative e sui sistemi informativi;
- disegnare i nuovi processi relativi al change esplicitandone costi e benefici;
- progettare gli interventi necessari per l'attuazione dei cambiamenti procedurali/organizzativi proposti, il controllo delle varie fasi di avanzamento e la documentazione a supporto;
- valutare e documentare i rischi connessi al cambiamento proposto, misurare l'incremento dell'efficienza/efficacia dell'intervento proposto e mappare le potenziali resistenze al cambiamento;
- elaborare una pianificazione di dettaglio dell'intervento proposto;
- realizzare e monitorare il **piano di Change Management**, comprensivo delle attività di formazione;
- allineare le risorse rispetto ai cambiamenti, gestire le resistenze al cambiamento e creare consapevolezza;
- produrre un **report finale** del progetto realizzato evidenziando gli elementi di "lesson learned".

### DELIVERABLE DI FORNITURA (S3)

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

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

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

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

### 2.4 Demand Management (S4)

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

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

Tali servizi erogati dal Fornitore assumono una particolare rilevanza in un'ottica di collegamento tra i referenti dell'Amministrazione e il Fornitore del Lotto 1<sup>6</sup>.

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

In particolare il Fornitore dovrà:

- fornire supporto nell'interazione di alto livello con le strutture dell'Amministrazione per la definizione delle strategie, l'evoluzione delle procedure e delle applicazioni;
- strutturare un processo di raccolta e stesura dei macro-requisiti progettuali;
- identificare e valutare i requisiti di business e le esigenze delle strutture organizzative;
- ove possibile, anticipare le esigenze dei diversi servizi, comprendendone le finalità e valutandone le priorità, anche in relazione alle esigenze degli utenti;
- verificare, in fase di definizione dei singoli progetti applicativi, le possibilità di riuso di esperienze precedenti, o di soluzioni tecniche, organizzative e/o di processo disponibili;
- supportare l'Amministrazione nelle attività operative, anche partecipando direttamente, se necessario, alle eventuali fasi di analisi, test e collaudo dei servizi erogati dal Fornitore del Lotto 1;
- valutare, di concerto con l'Amministrazione, l'aderenza di quanto realizzato con i desiderata dell'utente e la coerenza dei costi e dei tempi stimati.

#### **2.4.2 Monitoraggio di Servizi SaaS (S4.2)**

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

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

Tale documento dovrà contenere una specifica sezione dedicata ai servizi SaaS più diffusi in ambito PA, realizzata a partire dal Catalogo dei servizi cloud qualificati da AGID<sup>7</sup>, corredata da un'analisi di mercato di servizi SaaS eseguita appositamente dal Fornitore medesimo.

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

#### **2.4.3 Condivisione dell'esperienze progettuali (S4.3)**

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

---

<sup>6</sup> Si veda a riguardo il par. 2.2 "Supporto al Monitoraggio" del presente documento

<sup>7</sup> CFR Catalogo dei servizi Cloud per la PA di AgID

Tali strumenti dovranno essere integrati con tutte le comunità virtuali, organizzazioni e centri di competenza presenti sul territorio nazionale, in particolare quelli operanti nell'ambito Open Source e nel riuso nella PA, e afferenti ai servizi applicativi (<https://developers.italia.it/it/software.html>).

In particolare il Fornitore dovrà prevedere come comunicare verso l'esterno le attività progettuali e l'esperienza dell'Amministrazione in termini di miglioramento continuo, formazione, gestione del cambiamento e ottimizzazione delle risorse.

Il Fornitore inoltre, concluse le attività progettuali, dovrà elaborare un apposito **documento di sintesi** in cui formalizzare e condividere l'esperienza maturata al fine di evidenziare le problematiche emerse, le soluzioni adottate e le *lessons learned* acquisite durante le varie fasi progettuali.

Infine il Fornitore dovrà prevedere, in funzione delle specifiche esigenze dell'Amministrazione ed in raccordo alle indicazioni provenienti dagli Organismi di monitoraggio e controllo<sup>8</sup>, le modalità operative con cui condividere le esperienze progettuali con le altre Pubbliche Amministrazioni coinvolte.

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

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

- **Sistema Demand Management per la raccolta delle esigenze dell'Amministrazione;**
- **Osservatorio SaaS di cui al par. 2.4.2;**
- **Strumenti per la condivisione dell'esperienza e documento di sintesi.**

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

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

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

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

Il Fornitore dovrà quindi progettare e mettere a regime un **modello operativo** di rilevazione puntuale della customer satisfaction degli stakeholders e/o degli utenti, integrabile con le informazioni desumibili dal Masterplan e da altri sistemi dell'Amministrazione. In particolare, il Fornitore dovrà prevedere, oltre a quelli già stabiliti nel Lotto 1, un elenco specifico di parametri disponibile in modalità web, aggiornato almeno su base tematica, con reportistica periodica che individui chiaramente le aree di criticità su cui applicare azioni di recupero o di miglioramento.

Il Fornitore dovrà produrre e concordare con l'Amministrazione un **piano di misurazione** della soddisfazione, che oltre a comprendere le attività di rilevazione puntuale, definisca eventuali standard e procedure per l'implementazione di

---

<sup>8</sup> Si veda a riguardo il cap. 2 delle Condizioni di fornitura - Parte Generale

meccanismi ed automatismi per la raccolta di feedback migliorativi, in modo che gli utenti possano segnalarli anche direttamente durante l'utilizzo delle applicazioni.

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

Il Fornitore, entro la data di attivazione del servizio, dovrà progettare e realizzare un sistema di rilevazione della Customer Satisfaction, incluso nell'erogazione dei servizi e senza alcun onere per l'Amministrazione, finalizzato ad una sempre maggiore creazione di informazioni utili al miglioramento ed all'efficienza nel perseguimento della qualità. Si precisa che le modalità di rilevazione del campione dei servizi da sottoporre ad indagine e degli utenti destinatari della rilevazione verranno concordate con l'Amministrazione nel corso della fornitura.

Il sistema dovrà essere implementato secondo best practices e sfruttare anche metodologie e strumenti innovativi garantendo una ampia copertura di stakeholders e utenti del sistema e facendo comunque in modo che il campione selezionato sia rappresentativo delle varie tipologie di utenza. Il Fornitore dovrà definire anche un ampio set di indicatori da elaborare, in modo che anch'essi consentano una rappresentazione efficace ed esaustiva del livello di soddisfazione dell'utenza e l'identificazione chiara delle eventuali criticità.

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

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

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

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

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

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

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

### 3 DIMENSIONAMENTO

#### 3.1 Gruppi di Lavoro

Il Fornitore dovrà strutturare il miglior gruppo di lavoro al fine di garantire i livelli qualitativi richiesti dalla fornitura.

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

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

Figura professionale
Project Manager
Business Information Manager
Consulente Senior
Consulente Junior

Per il dettaglio sulla definizione dei profili professionali, si rimanda all'Appendice 1 al presente documento.

Ogni Contratto Esecutivo indicherà e contestualizzerà le specifiche competenze, conoscenze e certificazioni delle figure professionali necessarie all'erogazione dei servizi rispetto al modello minimo generale esposto nell'Appendice 1 al presente documento.

#### 3.2 Modalità di Erogazione e Remunerazione del servizio

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

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

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

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

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

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

Ai fini della valutazione economica, il Fornitore dovrà indicare in Offerta economica la quotazione espressa in €/giorno per il Mix medio giornaliero del team ottimale offerto per ciascun servizio, sia per la modalità a corpo sia a consumo. In fase di Piano dei fabbisogni, l'Amministrazione definirà i deliverables richiesti e le risorse necessarie, indicandone le modalità di misurazione e di accettazione:

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

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

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

#### 4 MODELLO DI INTERAZIONE

Il Fornitore dei servizi di demand e PMO sarà chiamato dall'Amministrazione, da una parte, a rendere disponibili gli strumenti per l'individuazione delle linee programmatiche e di evoluzione delle soluzioni applicative, di concerto con il Fornitore del Lotto 1, e dall'altra parte, anche a verificare il corretto raggiungimento degli obiettivi di evoluzione dell'Amministrazione, anche in un'ottica di ottimizzazione delle risorse disponibili per la stessa.

I Fornitori dei Lotti dovranno cooperare secondo le direttive dell'Amministrazione, in ruoli diversi ma complementari quali Project Management, Demand Management, Change Management e supporto al Monitoraggio da una parte e servizi applicativi in ottica cloud dall'altra.

Nell'ambito del contesto di fornitura, l'Amministrazione potrà aderire al Lotto 2, avente ad oggetto servizi di demand e PMO, esclusivamente in una logica di coordinamento, preventivo, contestuale e/o successivo, con i servizi applicativi oggetto del Lotto 1 della presente iniziativa.

Si veda a tal fine quanto previsto nelle Condizioni di fornitura - Parte Generale.

## 5 REQUISITI GENERALI DELLA FORNITURA

### 5.1 Obblighi del Fornitore

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

### 5.2 Attività propedeutiche all'erogazione dei servizi

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

Il Fornitore, se richiesto dall'Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni, dovrà pianificare un piano formale di subentro contenente tutte le attività necessarie, sulla base dei tempi e della disponibilità indicati dall'Amministrazione. Il piano di subentro deve essere approvato dall'Amministrazione. In ogni caso, la realizzazione del piano è responsabilità del Fornitore, che deve prevedere tutte le attività necessarie, i momenti di controllo e di verifica, l'allocatione delle risorse con la necessaria competenza e quanto necessario per garantire l'erogazione dei servizi della fornitura.

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

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

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

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

#### Pianificazione iniziale

Il Fornitore dovrà produrre il Piano di lavoro iniziale e/o generale (comprensivo del Piano di Subentro, se previsto) secondo le modalità indicate nel medesimo Piano dei Fabbisogni ed entro le tempistiche indicate nelle Condizioni di fornitura - Parte Generale. Il Fornitore inoltre dovrà produrre, entro il medesimo termine, il Piano della Qualità Specifico.

#### Presentazione CV

Il Fornitore dovrà presentare, entro le tempistiche indicate nelle Condizioni di fornitura - Parte Generale, i CV delle risorse proposte per l'erogazione della fornitura unitamente alle certificazioni richieste. Il Fornitore garantisce che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi oggetto della fornitura, sia in fase di presa in carico dei servizi sia in fase di esecuzione, rispondano ai requisiti minimi espressi nell'Appendice 1 del presente documento.

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

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

### **5.3 Requisiti e competenze generali per l'erogazione dei servizi**

#### Requisiti Minimi

Tutti i deliverable realizzati dal Fornitore dovranno soddisfare i requisiti minimi riportati nel presente documento, integrati dagli impegni assunti in Offerta Tecnica.

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

#### Competenze tematiche

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

- Conoscenza delle normative di riferimento della PA (Codice degli appalti pubblici, Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), ecc);
- Conoscenza degli ambienti e degli strumenti per la gestione dei procedimenti amministrativi nella PA;
- Capacità di comprendere, analizzare e rappresentare il contesto e le specifiche esigenze di business degli ecosistemi Pubblica Amministrazione Centrale, Altri Enti e Pubblica Amministrazione Locale;
- Conoscenza dei processi gestionali e delle normative di riferimento nell'ambito funzionale della Pubblica Amministrazione, centrale e locale;
- Conoscenza approfondita delle tecniche di assessment dei sistemi informativi, dal punto di vista funzionale, architetturale, qualitativo;
- Capacità di dimensionare il budget, il perimetro e l'ambito di iniziative progettuali informatiche di piccole, medie e grandi dimensioni;
- Capacità di elaborare documenti strategici e programmatici e di tradurre i principali elementi di un piano strategico in requisiti funzionali per lo sviluppo dei servizi ICT;
- Capacità di valutare l'impatto dei cambiamenti o delle evoluzioni tecnologiche proposti e/o apportati sull'architettura dell'Amministrazione, effettuando anche valutazioni comparative ex ante e analisi post-evolutive per valutare il raggiungimento degli obiettivi e i benefici attesi;
- Puntuale ed accurata capacità di governo di progetti informatici di medie e grandi dimensioni, di disponibilità di modelli e banche dati per la stima e la misurazione di progetti informatici, di pianificazione ed allocazione

dei costi e delle risorse necessarie e di progetti di sviluppo e migrazione applicativa con gruppi di lavoro di medie e grandi dimensioni;

- Capacità di realizzare sistemi per lo scambio di informazioni nei team di progetto, definendo il processo per la verifica e la validazione delle informazioni acquisite;
- Conoscenza approfondita delle tecniche di project management, demand management e risk management.

#### Competenze metodologiche

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

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

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

#### Requisiti di Qualità della Fornitura

Nell'esecuzione delle attività contrattualmente previste il Fornitore dovrà:

- rispettare i principi di assicurazione e di gestione della qualità della norma EN ISO 9001 rispetto alla quale gli è stata richiesta la certificazione;
- attenersi ed essere conforme a quanto previsto dal proprio Sistema di Gestione della Qualità e dai Piani della Qualità (Generale e Specifico);
- rispettare i livelli di servizio e gli indicatori di qualità riportati nell'Appendice 2 - Indicatori di qualità.

#### **5.4 Pianificazione e Consuntivazione**

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

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

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

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

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

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

#### Stato Avanzamento Lavori

Il Fornitore dovrà mantenere aggiornata la sezione relativa allo stato di avanzamento dei lavori contenuta nei Piani di Lavoro approvati, fornendo mensilmente, o su richiesta dell'Amministrazione, le indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, eventuali rischi/criticità/ritardi, azioni di recupero e razionali dello scostamento, sulle attività in servizio esterno.

#### Consuntivazione

La consuntivazione delle attività svolte dovrà essere predisposta dal Fornitore mensilmente nella sezione Stato Avanzamento Lavori di ciascun Piano di lavoro relativamente a ciascun servizio erogato.

L'Amministrazione potrà in ogni caso concordare con il Fornitore modalità alternative, certificando la richiesta per mezzo di apposito verbale.

Il piano di lavoro per i servizi di carattere continuativo deve essere corredato dal Rendiconto Risorse.

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

### **5.5 Orario di erogazione dei servizi**

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

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

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

### **5.6 Modalità di erogazione**

Il Fornitore dovrà:

- provvedere in piena autonomia al coordinamento e all'organizzazione dei servizi oggetto della fornitura;
- garantire il rispetto dei processi, degli standard e best practices internazionali eventualmente proposti in fase di offerta, nonché delle linee guida adottate dalle Amministrazioni;

- assicurare la creazione, in lingua italiana, di tutta la documentazione prodotta a seguito delle attività oggetto dei servizi;
- effettuare le stime dei singoli obiettivi/progetti con accuratezza ed affidabilità e nel rispetto del Piano dei Fabbisogni. In nessun caso potranno essere addebitati all'Amministrazione oneri per attività non svolte;
- pianificare e consuntivare le attività secondo quanto richiesto dall'Amministrazione.

#### Documentazione

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

#### Assenza di Virus

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

#### Verifiche di conformità

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

Le imprecisioni, i disallineamenti e gli eventuali errori presenti dovranno essere tempestivamente risolte dal Fornitore per permettere la prosecuzione delle attività, entro comunque i tempi definiti dai livelli di servizio (cfr. Appendice 2 - Indicatori di qualità) o dall'Amministrazione stessa. Eventuali ritardi nella risoluzione delle problematiche riscontrate comporteranno l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste.

Nel caso si verifichino situazioni "anomale" che, a giudizio dell'Amministrazione, sia per numerosità e gravità sia per il ritardo sui tempi pianificati, non consentano il normale svolgimento delle attività, l'Amministrazione, ferme restando le previsioni di cui all'Accordo Quadro, potrà procedere alla sospensione delle attività. In questo caso lo slittamento del termine della fase di verifica di conformità sarà totalmente imputato al Fornitore, il quale ne risponderà secondo le azioni contrattuali previste.

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

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

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

### **5.7 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

2 - Indicatori di qualità, ma per disservizi ritenuti gravi vengono direttamente presidiate nelle Condizioni di fornitura e/o nel contratto.

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

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori, sia del Fornitore, che dell'Amministrazione, allo scopo di prendere le decisioni necessarie al ripristino delle situazioni fuori soglia o fuori controllo (attivazione di una procedura di escalation);
- ripetizione da parte del Fornitore dell'erogazione di una prestazione, rifacimento di una attività, riconsegna di un deliverable (chiusura di una non conformità);
- applicazione di rilievi, laddove previsti dall'Amministrazione;
- applicazione di penali laddove previste dall'Amministrazione;
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, ecc.) laddove applicabile.

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

#### Rilievi

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

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

I rilievi non prevedono di per sé l'applicazione di penali e, solo se reiterati e accumulati danno luogo a penali e/o altre azioni contrattuali. Pertanto, l'utilizzo di questo tipo di sanzione comporta, secondo quanto descritto in Appendice 2 - Indicatori di qualità, l'incremento di un apposito indicatore che definisce il numero massimo di rilievi tollerati, al cui superamento si procederà con l'applicazione della corrispettiva penale.

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

#### Penali

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

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

### **5.8 Comunicazioni**

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

I Fornitori aggiudicatari di ogni Accordo Quadro si obbligano a fornire le informazioni necessarie al monitoraggio dell'Accordo Quadro, al controllo dell'erosione dell'importo complessivo da parte di Consip S.p.A. e/o dagli organi istituzionali preposti al governo del Piano delle Gare Strategiche.