

***SERVIZIO DI SUPPORTO SPECIALISTICO PER LA  
GESTIONE DI PERCORSI DI SVILUPPO E CRESCITA  
PROFESSIONALE E LA DEFINIZIONE DI POLITICHE  
RETRIBUTIVE E INCENTIVANTI PER IL PERSONALE SOGEI  
– ID 2685***

**CAPITOLATO TECNICO**

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>1 CONTESTO ORGANIZZATIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 OGGETTO DELL'APPALTO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Lotto 1 - Attività di valutazione, sviluppo e supporto specialistico.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Assessment Center .....	7
2.1.2 Feedback 180° .....	9
2.1.3 Interventi di sviluppo.....	11
2.1.4 Supporto specialistico .....	12
2.1.5 Modalità di erogazione delle giornate .....	14
2.1.6 Giornata con modalità di erogazione sincrona “in presenza” .....	14
2.1.7 Giornata con modalità di erogazione sincrona “da remoto” .....	15
2.1.8 Progettazione del Servizio .....	16
2.1.9 Erogazione del Servizio.....	16
2.1.10 Segreteria organizzativa e didattica.....	17
<b>2.2 Lotto 2 - Attività di supporto alla definizione di politiche retributive ed incentivanti. ....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Politiche retributive ed incentivanti .....	18
<b>2.3 Esecuzione dell'affidamento .....</b>	<b>20</b>
<b>3 GRUPPI DI LAVORO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Profili professionali comuni ad entrambi i lotti .....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Responsabile di Progetto.....	21
3.1.2 Responsabile del contratto .....	22
3.1.3 Partner.....	22
3.1.4 Consulente Senior .....	23
<b>3.2 Ulteriori profili professionali specifici per il lotto 1 .....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Assessor.....	23

3.2.2	Coach .....	24
3.2.3	Trainer .....	24
3.3	Ulteriori profili professionali specifici per il lotto 2 .....	25
3.3.1	Consulente Junior .....	25
3.3.2	Consulente esperto su normativa fiscale e tributaria.....	25
4	PIANO DI LAVORO ED ESECUZIONE DEL SERVIZIO .....	25
4.1	Attività di inizio servizio .....	25
4.2	Piano di lavoro.....	25
4.3	Documentazione prodotta e modalità di approvazione .....	26
4.4	Indicatori di qualità per l'applicazione delle penali .....	26
4.5	Attività di fine servizio .....	30
5	CONSUNTIVAZIONE, VINCOLI TEMPORALI E CONFORMITÀ .....	30
5.1	Consuntivazione.....	30
5.2	Vincoli temporali.....	31

## **PREMESSA**

Le prescrizioni contenute nel presente Capitolato Tecnico, ivi inclusi gli ulteriori documenti richiamati, rappresentano i requisiti minimi del servizio di supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo e crescita professionale e la definizione di politiche retributive e incentivanti per il personale Sogei.

Il servizio dovrà essere realizzato, tenendo conto dell'espletamento delle seguenti attività.

### **Per il Lotto 1:**

1. Analisi del contesto di riferimento e realizzazione di proposte complete di iniziative per la valutazione del potenziale e lo sviluppo delle competenze trasversali/manageriali, in base alla declaratoria e alla declinazione di ogni competenza in comportamenti osservabili;
2. Valutazione del potenziale, individuando il set di competenze da misurare/valutare, con evidenza della copertura delle competenze osservate e dell'aspirazione alla crescita, utilizzando la *matrice a 9 box*;
3. Progettazione ed erogazione delle iniziative di sviluppo, in funzione delle evidenze emerse dall'assessment center o da esigenze organizzative. A valle delle suddette iniziative si dovrà prevedere l'adozione di pulse survey, ovvero un questionario da somministrare ai partecipanti (anche con logica di gamification) per misurare i livelli di ingaggio, il grado di soddisfazione dell'iniziativa e le competenze pre- e post- partecipazione alla sessione;
4. Supporto al Team Sviluppo e Formazione per azioni di comunicazione, diffusione e promozione delle iniziative che prevedono anche la progettazione e realizzazione di contenuti multimediali in un formato compatibile con la piattaforma di Learning Management System aziendale;
5. Supporto per la parte organizzativa di calendarizzazione e convocazione dei discenti;
6. Predisposizione del materiale didattico in formato digitale e/o "fisico" per metterlo a disposizione dei discenti e garantire che ogni prodotto digitale (piattaforma/sito/documento/ecc.) sia conforme alle "Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici" emanate da AgID nell'ambito dell'art. 11 dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4 aggiornata dal decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 106 (Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici).

### **Per il lotto 2:**

1. Supporto specialistico nella definizione di politiche retributive e incentivanti, con particolare attenzione nel garantire un sistema equo, trasparente, competitivo ed in linea con i valori aziendali e le esigenze del contesto organizzativo di Sogei.

## 1 CONTESTO ORGANIZZATIVO

Sogei, società di Information Technology 100% del Ministero dell'Economia e delle Finanze, opera sulla base del modello organizzativo dell'*in-house providing* e contribuisce alla modernizzazione del Paese, partecipando attivamente al processo di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione.

In particolare, l'azienda realizza servizi informatici in grado di governare la complessità del Sistema pubblico, come il Sistema informativo della fiscalità e l'automazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, della Corte dei Conti, delle Agenzie fiscali e di altre Pubbliche Amministrazioni. A fianco dei clienti, Sogei sta partecipando attivamente alla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo di semplificare gli adempimenti quotidiani di cittadini, imprese e istituzioni

Le persone costituiscono un *asset* strategico per migliorare continuamente la qualità dei servizi e offrire soluzioni innovative. Per questo **Sogei è impegnata in progetti che mirano allo sviluppo delle persone, alla valorizzazione della professionalità di ciascuna risorsa e all'accrescimento di competenze, di responsabilizzazione e proattività a tutti i livelli dell'organizzazione.** Con l'obiettivo di avere una gestione fortemente integrata dei processi *HR* e permettere all'Azienda di focalizzarsi sul proprio *core business*, nel 2024 sono state riunite in un'unica struttura direttiva i *team* che seguono i processi di sviluppo, formazione, reward e amministrazione del personale e anche in tale ambito è ricompreso il supporto richiesto, che è finalizzato a rigenerare iniziative già avviate e contestualmente a sviluppare chiavi di connessione tra i processi *HR* gestiti dalla struttura. Le iniziative di sviluppo e reward che si intende portare avanti sono finalizzate a valorizzare sempre più le professionalità, mantenere alto il livello di soddisfazione ed engagement, ad accrescere performance e produttività, a vantaggio della competitività. I servizi oggetto dell'iniziativa concorrono a supportare l'efficacia nell'esercizio del ruolo di *manager*, le politiche di successione per tutti i ruoli professionali e i processi di trasferimento di conoscenze e competenze, assicurando continuità ed efficacia attraverso attività volte a sviluppare e valorizzare il capitale umano e il *know how* aziendale.

Nell'ambito dello scenario rappresentato, Sogei ha attivato una serie di iniziative e strumenti per lo sviluppo e potenziamento di competenze trasversali (o comportamentali), secondo i paradigmi dell'apprendimento continuo:

- **momenti di confronto strutturati tra *manager* e risorsa** per valorizzare competenze, contributi e conoscenze di ciascuno, per continuare a diffondere la cultura del feedback continuo;
- ***group coaching***, progettati e condotti "*in house*" da *coach* interni per il potenziamento di competenze trasversali, per promuovere consapevolezza, collaborazione e l'inclusione;
- **il centro di sviluppo del potenziale e della *leadership*** finalizzato a valorizzare le professionalità per raggiungere obiettivi aziendali, in un contesto sempre più complesso e volatile;
- **progetti di *assessment*** finalizzati a effettuare un bilancio delle competenze possedute, rispetto ai Modelli aziendali di riferimento (attualmente ***Modello di Leadership e Framework delle competenze soft***) e stimolare consapevolezza individuale e organizzativa. A valle delle attività di *assessment* vengono avviati percorsi di sviluppo personalizzati sulle evidenze emerse, erogati principalmente con l'approccio *coaching* per il potenziamento delle competenze trasversali (o comportamentali) e per promuovere agilità organizzativa e responsabilità individuale.

Per quanto attiene le tematiche del **supporto alle politiche retributive ed incentivanti**, si sintetizzano di seguito le iniziative sin qui condotte:

- è attivo un sistema di ***grading e banding*** della popolazione aziendale in struttura (ossia che ricopre un ruolo nell'organigramma aziendale) e dei collaboratori non in struttura;
- sono state definite delle **strategie di gestione retributiva** dei processi di assunzione, *salary review* e *retention* tenendo in considerazione sia il posizionamento sul mercato di riferimento sia la criticità per

- Sogei di reperimento di determinati profili;
- in considerazione di un dinamismo del mercato assunzionale specie per i profili *junior*, sono stati definiti dei **percorsi di crescita** per il personale meritevole assunto in formazione apprendistato (diplomati e laureati);
  - è in corso un progetto di rivisitazione dei **livelli di seniority** e di definizione dei **percorsi di crescita professionale**
  - per il personale in struttura è attivo un sistema di incentivazione manageriale basato sulla metodologia **MBO**;
  - il sistema retributivo aziendale è caratterizzato da una serie di componenti (quali ad esempio: livelli professionali, istituti di gestione del personale, premio di risultato etc.) che sono frutto di negoziazione con la **rappresentanza sindacale**;
  - è in corso, inoltre, un processo di digitalizzazione dei processi di reward con l'adozione del *modulo Oracle HCM Human Capital Management*.

## 2 OGGETTO DELL'APPALTO

L'appalto, suddiviso in due lotti, ha ad oggetto il supporto specialistico per la gestione di percorsi di sviluppo e crescita professionale e la definizione di politiche retributive e incentivanti per il personale Sogei

Il servizio prevede due linee di attività tra loro correlate:

1. **Lotto 1: Attività di valutazione, sviluppo e supporto specialistico**
2. **Lotto 2: Attività di supporto alla definizione di politiche retributive ed incentivanti**

Di seguito, per ciascuno dei due lotti, si descrivono a titolo indicativo e non esaustivo, le caratteristiche dell'appalto, ferma restando la responsabilità globale dell'Amministrazione nello svolgimento delle attività in essi contenute.

Si precisa che laddove le attività dovessero impattare sui sistemi gestionali informatici aziendali, si richiede, nell'ambito del supporto specialistico, lo svolgimento delle attività propedeutiche all'implementazione digitale delle soluzioni proposte, con la definizione di requisiti coerenti e integrati con il sistema *Oracle Application di Human Capital Management (HCM)* aziendale.

### 2.1 Lotto 1 – Attività di valutazione, sviluppo e supporto specialistico.

Il servizio comprende interventi di progettazione ed erogazione delle seguenti attività:

#### 2.1.1 Assessment Center

Attività di valutazione di gruppo o individuale rivolta a cluster definiti di popolazione, in base a specifiche esigenze aziendali, per assicurare una efficace successione e una ottimale copertura di posizioni e competenze professionali e manageriali. La metodologia simula il contesto organizzativo per misurare e valutare competenze e comportamenti. In particolare, l'assessment è uno strumento che si avvale di un *set di tool* (test, modelli, prove) per effettuare un bilancio delle competenze dei modelli di riferimento, orientare gli interventi di sviluppo e valutare sia le potenzialità e le attitudini dei dipendenti (possibilità di sviluppo e crescita) sia il livello di copertura di ruolo nel breve/medio/lungo termine. Tale attività potrà essere erogata in formula completa o "*fast*" (con un *set* ridotto di *tool*) a seconda delle esigenze che potranno emergere, in termini di rilevazione della copertura delle competenze del modello di riferimento (*readiness*) sia rispetto alle competenze sia alla copertura del ruolo. A valle dell'*Assessment Center* si prevede l'erogazione di un *feedback* a caldo / colloquio sintetico con il partecipante, su quanto osservato dall'*Assessor* (principali punti di forza e aree di miglioramento) e, in seguito, la redazione di un *report* con le evidenze emerse, che sarà restituito dai professionisti del Fornitore che hanno erogato l'*Assessment*.

##### 2.1.1.1 Obiettivi

Identificare il potenziale di crescita su 3 livelli (basso, medio, alto), la *readiness* e l'aspirazione alla crescita del gruppo di riferimento, per orientarne lo sviluppo e la crescita, anche in ottica di successione, verso ruoli o contesti a maggiore complessità.

L'*Assessment* è frutto dell'osservazione di almeno n.2 *Assessor* per ciascun partecipante e ciascuna competenza *target* viene osservata almeno 2 volte (in prove diverse).

Nello specifico, l'attività è finalizzata a:

- effettuare un bilancio delle competenze possedute, rispetto ai modelli di riferimento Sogei, per verificarne il livello di copertura richiesto anche rispetto a ruoli organizzativi;
- orientare le persone ad acquisire maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di sviluppo, riconoscendo ciò che ostacola una *performance* più efficace e/o una relazione più funzionale;
- sviluppare nei partecipanti autoconsapevolezza e *self-empowerment* per promuovere responsabilità individuale nel proprio percorso di sviluppo/crescita;

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

#### 2.1.1.2 Popolazione target

La popolazione che sarà coinvolta è costituita da *manager* e da personale ad alta contribuzione sul quale l'Azienda intende investire in termini di crescita e sviluppo a medio-lungo termine, individuate da Sogei attraverso requisiti anagrafici, di *performance*, comportamentali/motivazionali o legati alle esigenze di trasferimento/copertura delle competenze.

Le principali competenze che queste persone potranno sviluppare/potenziare nel breve/medio periodo sono:

- comunicazione efficace ed empatica, per creare un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.;
- *influencing*, per esprimere autorevolezza e attivare una comunicazione a due vie, facilitando la condivisione di informazioni e orientando l'operato per il raggiungimento di obiettivi comuni;
- capacità di trasferire competenze e conoscenze di dominio, al fine di assicurare il presidio del know how aziendale;
- utilizzo di strumenti quali il *feedback* e la delega in modo efficiente per favorire lo sviluppo, la valorizzazione e la crescita professionale;
- sensibilità organizzativa per riconoscere l'effetto che i propri comportamenti e le proprie azioni/decisioni producono sull'organizzazione e sulle persone;
- tenuta emotiva e stabilità nella prestazione.

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

L'attività si compone di due fasi.

##### FASE 1: Progettazione dell'attività di Assessment

- i. analisi preliminare della documentazione predisposta da Sogei relativa ai modelli di riferimento;
- ii. analisi delle informazioni e dei dati organizzativi relativi ai partecipanti, forniti da Sogei;
- iii. progettazione di dettaglio dell'intervento con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti, alle prove, all'indicazione delle competenze oggetto di valutazione;
- iv. stesura piano di comunicazione dell'attività per coinvolgere i partecipanti e realizzazione dei relativi output.

##### Output attesi

- documento di progettazione di dettaglio contenente la descrizione della metodologia di assessment utilizzata, con specifico riferimento a *tool* (test psicometrici, modelli descrittivi di stili comportamentali, prove ed eventuali piattaforme) inclusi nel servizio;
- documento, con indicazione delle modalità operative e delle tempistiche per lo svolgimento di tutte le attività previste dal progetto nonché delle risorse del Fornitore coinvolte;
- stesura del piano di comunicazione

##### FASE 2: Svolgimento delle prove, delle interviste individuali di assessment, analisi dei risultati e incontri di feedback

- i. svolgimento delle prove, delle interviste individuali, sulla base dei contenuti definiti e dei modelli di riferimento in modalità blended (in presenza e/o virtuale);

Potrà essere prevista, anche per contenere costi e tempi, una formula di Assessment "fast", ossia una tipologia di assessment rapido, con set ridotto di tool, che garantisce comunque una buona affidabilità dei risultati.



### Output attesi

- **report individuale HR:** versione per HR con evidenza del potenziale di crescita su una matrice a 9 box che riporta il livello di copertura delle competenze e il grado di aspirazione alla crescita. In caso di assessment per copertura ruolo/profilo atteso dovrà essere previsto un coverage index, un processo di misura che confronta i risultati delle competenze possedute dal partecipante con i livelli attesi dal profilo organizzativo di riferimento. Per ciascuna competenza il dettaglio dei comportamenti con maggiore e minore efficacia. Overview sulle competenze, stile personale e i fattori di rischio. Il formato del report sarà deciso congiuntamente dalla Società aggiudicataria e da Sogei.
- **report individuale Partecipante:** versione per il partecipante, con evidenza dei punti di forza e delle aree di miglioramento, la descrizione della motivazione, lo stile personale e i fattori di rischio, Il formato del report sarà deciso congiuntamente dalla Società aggiudicataria e da Sogei.
- **Report Overall:** analisi qualitativa, con indicazione di quanto osservato dagli assessor rispetto ai punti di forza/debolezza in termini di competenze, fattori di motivazione e livello di aspirazione alla crescita e analisi quantitativa (overall con i risultati dei test e/o dei modelli utilizzati, livello potenziale, posizionamento in matrice ed eventuale coverage index).

Il personale preposto da Sogei affiancherà il Fornitore durante tutta l'esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi.

#### 2.1.1.4 **Team di lavoro minimo dedicato**

Il Fornitore per le attività di cui al presente paragrafo deve rendere disponibile, per ciascuna sessione un Team di lavoro minimo dedicato, come di seguito:

- almeno n.2 risorse con il profilo professionale di Assessor per ciascun partecipante
- almeno n.1 risorsa con il profilo professionale di Tutor d'Aula.

In caso di **Assessment fast**, la sessione avrà una durata di mezza giornata e un ridotto set di *tool* definito congiuntamente rispetto all'esigenza.

#### 2.1.2 **Feedback 180°**

Somministrazione di questionari di auto ed etero valutazione, tramite piattaforma, rivolti a tutto il **middle management** con responsabilità organizzative (o, eventualmente, a gruppi specifici di popolazione), al fine di effettuare un bilancio di competenze/comportamenti posseduti rispetto al modello di riferimento delle competenze.

L'attività, rivolta a circa 100 *manager* con responsabilità organizzativa di secondo livello, prevede un'erogazione a ciclo (2 cicli totali: pre- e post- attività di sviluppo) ed ha finalità di sviluppo, analisi nonché condivisione della valutazione che il *manager* di I livello fa dei suoi riporti.

Il Feedback 180° si deve esplicitare attraverso un approccio sistematico che prevede la compilazione *on line* di un questionario di auto ed etero valutazione che è finalizzato a sviluppare autoconsapevolezza da parte del valutato e condivisione della valutazione che il capo gerarchico fa sulle competenze/comportamenti organizzativi e della performance realizzata.

La sintesi dei risultati emersi conterrà inoltre le seguenti 4 aree: (i) punti di forza, (ii) aree di miglioramento, (iii) punti ciechi (comportamenti in cui il *target* si è valutato più alto rispetto alla valutazione del superiore gerarchico) e (iv) punti di forza nascosti (comportamenti in cui il *target* si è valutato più basso rispetto alla valutazione del superiore gerarchico).

Tutto ciò costituisce la base di confronto puntuale con le analisi pregresse al fine dell'elaborazione di azioni di sviluppo individuali e collettive. È pertanto fondamentale che il modello adottato abbia una struttura puntualmente confrontabile con le diagnosi precedenti.

#### 2.1.2.1 Obiettivi

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 e/o collettivo. In particolare, la metodologia consente di:

- effettuare un bilancio delle competenze possedute rispetto al modello di riferimento per verificarne il livello di copertura richiesto;
- 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;
- dare trasparenza ed uniformità al processo di *feedback*;
- 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;
- disporre di informazioni utili a definire la politica retributiva per il target.

#### 2.1.2.2 Popolazione target

**Manager:** L'attuale popolazione è costituita da circa **100 manager con responsabilità organizzativa di secondo livello (*middle manager*)**. La numerosità degli altri target sarà definita in base all'obiettivo e alle esigenze di strutturazione del *Feedback 180°*.

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

L'attività si compone di tre fasi.

##### FASE 1: Progettazione dell'attività di Feedback 180°

- i. Analisi preliminare della documentazione predisposta da Sogei relativa al modello di competenze, ad altri eventuali modelli di riferimento e alle competenze e comportamenti osservati nelle precedenti *survey*;
- ii. Analisi delle informazioni e dei dati organizzativi relativi ai partecipanti, forniti da Sogei;
- iii. Stesura piano di comunicazione inclusa struttura incontri preliminari e successivi alla *survey* lato *People e Manager*;
- iv. Progettazione dell'intervento di *Feedback 180° 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;
- v. Individuazione dei *KPI* funzionali per misurare il livello di efficacia dell'iniziativa;
- vi. Analisi comparativa dei risultati del *Feedback 180°* con i risultati delle *survey* precedenti.

##### Output attesi

- Documento di progettazione di dettaglio dell'intervento di *Feedback 180° on line* con riferimento alla metodologia e agli strumenti proposti nonché ai criteri per l'individuazione del panel dei soggetti da coinvolgere;
- Presentazioni illustrative dell'iniziativa lato *People*, Direttori, Responsabile di Area e di Linea Operativa per quello che riguarda il *management* e differenziate e personalizzate rispetto agli altri target osservati;
- Questionario *Feedback 180°*;
- 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;
- Piano di comunicazione e relativi *output*;

- Creazione di una casella e-mail permanente e dedicata all’invio dei questionari a tutti i partecipanti all’iniziativa.

#### FASE 2: Erogazione questionario 180°

- i. Supporto al “consolidamento” dei *panel* di colleghi e collaboratori per ogni target di osservazione nonché alla corretta comunicazione agli interessati sia dell’intervento sia delle istruzioni di supporto alla compilazione;
- ii. Erogazione del questionario *Feedback 180°* gestita tramite piattaforma *on line* e supporto funzionale e tecnico costante;
- iii. Analisi del profilo di ciascun destinatario, con evidenza delle differenze tra comportamenti attesi e osservati secondo i valutatori, raggruppati per area di competenza per facilitare all’interessato l’individuazione delle aree di miglioramento.
- iv. Stesura della documentazione conclusiva relativa alla popolazione di riferimento, fornendo un quadro di riferimento dei risultati emersi in termini di aree di forza e di miglioramento per diversi cluster interni (gruppo di lavoro HR; executive summary per top management; etc.).

#### Output attesi

- Report individuale, con relativa indicazione degli interventi formativi e di sviluppo suggeriti;
- Analisi dati a consuntivo: presentazione illustrativa dei risultati aggregati con *focus* su competenze/comportamenti, evidenze su punti di forza e aree di miglioramento, *highlights*, comparazioni con risultati survey precedenti con viste differenti: cluster di target, aree organizzative, auto/eterovalutazione);
- Analisi qualitativa delle evidenze emerse utili per le azioni di sviluppo future garantendo l’allineamento e la coerenza con le altre linee di attività.

I tre output attesi dovranno essere pronti entro un mese dalla chiusura della erogazione della survey 180°.

Il personale HR affiancherà la Società durante tutta l’esecuzione del servizio affinché la soluzione sia coerente con gli obiettivi che Sogei vuole perseguire.

#### FASE 3: Supporto alla condivisione dei risultati questionario 180°

Questa fase, che verrà attivata soltanto per i *manager*, li supporterà nella condivisione dei risultati verso *peers* e componenti del *team* offrendo strumenti pratici e linee guida comunicative per gestire momenti di condivisione rispetto ai risultati individuali emersi e la condivisione e raccolta di eventuali ulteriori feedback.

A livello globale rispetto alle evidenze emerse su tutti i target osservati, verranno forniti strumenti di monitoraggio del successo dell’iniziativa e dei progressi rilevati a livello di competenze tra un’analisi e la successiva, e che siano in grado di monitorare l’impatto delle attività di formazione e sviluppo messe in campo sulla base delle evidenze emerse.

##### **2.1.2.4 Team di lavoro minimo dedicato**

Il Fornitore per le attività di cui al presente paragrafo deve rendere disponibile, per ciascuna sessione almeno n. 1 una risorsa con il profilo professionale di Consulente Senior.

##### **2.1.3 Interventi di sviluppo**

Iniziativa volta alla valorizzazione delle competenze distintive e allo sviluppo delle aree di miglioramento di cluster di popolazione aziendale, in base a quanto emerso dagli *assessment*, dal *Feedback 180°* oppure da esigenze organizzative. È previsto il coinvolgimento di personale appartenente a diverse generazioni anagrafiche, con diversa anzianità aziendale, con esperienze eterogenee, e afferente a settori e ruoli aziendali differenti. Gli interventi si sostanziano in incontri di *coaching* individuali e *coaching* di gruppo.

#### 2.1.3.1 Obiettivi

L' iniziativa è volta a potenziare le competenze distintive dei partecipanti e identificare eventuali *gap* rispetto ai modelli aziendali di riferimento, che necessitano di sviluppo, secondo le esigenze individuali e organizzative, al fine di assicurare continuità nelle attività, preservare il patrimonio di competenze e conoscenze e aumentare l'efficacia professionale e manageriale. In particolare, le attività di gruppo mirano a migliorare la sinergia/integrazione tra i membri di un *team* sviluppando capacità comunicative e relazionali.

#### 2.1.3.2 Popolazione target

La popolazione di riferimento sarà la stessa dei cluster coinvolti nella fase preliminare di Assessment, dei Feedback 180° o, eventualmente, di altri gruppi di popolazione aziendale individuati sulla base di esigenze organizzative.

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

Di seguito l'articolazione degli interventi di sviluppo che saranno offerti alla platea di riferimento:

- **Percorso *coaching* individuale:** circa 5 incontri, in presenza o in modalità virtuale, con sessioni della durata di 1 ora e 30 minuti ciascuna, finalizzate a potenziare l'efficacia di competenze e comportamenti;
- **Percorso *coaching* di gruppo:** in presenza o in modalità virtuale, della durata di 1 giornata ciascuno, per gruppi di circa 12 persone, finalizzati ad approfondire le competenze dei modelli Sogei di riferimento i cui livelli di copertura, a seguito dell'assessment, del Feedback 180° o di esigenze organizzative, risultano maggiormente critici.

#### Output attesi

- **Documento di progettazione di dettaglio** contenente la descrizione degli strumenti da utilizzare per la definizione degli obiettivi e il loro monitoraggio, delle modalità operative e dei tempi di attuazione, relativamente alle tipologie di intervento formativo richiesto (*Coaching individuale, Team/Group Coaching*);
- **calendario sessioni individuali di coaching**, con nominativo Coach, erogazione sessioni individuali e reportistica-feedback sull'andamento degli interventi, così come concordato con Sogei;
- **calendario incontri di team/group coaching**, con nominativo Coach, erogazione incontri e reportistica-feedback 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;
- **survey**, a chiusura percorso, per misurare i livelli di soddisfazione delle iniziative;
- attività-strumenti di misurazione del ROI.

#### 2.1.3.4 Team di lavoro minimo dedicato

Il Fornitore per le attività di cui al presente paragrafo deve rendere disponibile, per ciascuna sessione un *Team* di lavoro minimo dedicato, come di seguito:

- *Coaching* individuale: almeno n.1 risorsa con il profilo professionale di *Coach*;
- *Coaching* di gruppo: almeno n.1 risorsa con il profilo professionale di *Coach* e n. 1 risorsa con il profilo professionale di *Tutor d'Aula*.

#### 2.1.4 Supporto specialistico

Attività progettuali e di supporto su tematiche ed attività che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del Contratto, quali a titolo esemplificativo non esaustivo, processi di *mentoring*, iniziative su competenze trasversali

(intelligenza emotiva, agilità organizzativa, gestione del cambiamento) o su definizione di modelli di riferimento per la rilevazione *ad hoc* di competenze specifiche.

### Obiettivi

L'obiettivo del servizio è quello di disporre di un supporto con competenze specialistiche su specifiche tematiche attinenti alla presente iniziativa, anche riguardanti, ad esempio, trend evolutivi nazionali ed internazionali, attività di *benchmarking* e piani di comunicazione.

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

Si riporta di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, un elenco delle attività che la Committente si riserva di richiedere in corso di esecuzione contrattuale:

1. **Attività progettuali preventive all'erogazione dei servizi;**
2. **Attività progettuali** che si rendono necessarie **nel corso dell'esecuzione del contratto;**
3. **Attività riguardanti** la progettazione di **rilevazioni *ad hoc*;**
4. **Attività riguardanti il supporto su competenze specialistiche** riguardo a tematiche attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, ad esempio, alcune specifiche competenze trasversali (intelligenza emotiva, gestione del cambiamento, *problem solving* di alto livello) su tematiche afferenti allo sviluppo delle risorse umane);
5. **Attività riguardanti il supporto per la definizione o la revisione di un modello di riferimento sulle competenze;**
6. **Supporto di alto livello** per affiancare la direzione Risorse Umane su attività di *Change Management* che si rendessero necessarie a fronte di esigenze organizzative;
7. **Supporto per la predisposizione di ulteriori azioni di comunicazione** che si rendessero necessari a fronte delle attività progettuali svolte;
8. **Redazione documentazione non prevista** fra gli output definiti per ciascuna fase progettuale;
9. **Attività non prevedibili a priori** che possano rendersi necessarie nell'ambito del progetto di sviluppo del personale.

Di seguito una tabella riepilogativa con il dettaglio e la quantità dei servizi richiesti.

**Tabella**

Tipologia di Servizi			Unità di misura	Modalità di erogazione	Durata stimata per partecipante	n. massimo di partecipanti	n. minimo di risorse coinvolte per unità di misura	Quantità
1	1.1	Assessment Center	Giornata assessment di	in presenza	8 ore	8	n.2 Assessor e n. 1 tutor d'aula	340
	1.2	Assessment Center	Giornata assessment di	da remoto	8 ore	8	n.2 Assessor e n. 1 tutor d'aula	70
2	2.1	Feedback 180°	feedback 180°	su piattaforma	-	1	n.1 Consulente senior	200
3	3.1	Coaching di gruppo	incontro gruppo di	in presenza	8 ore	12	n. 1 Coach + n.1 junior Tutor d'aula	150
	3.2	Coaching di gruppo	incontro gruppo di	da remoto	8 ore	12	n. 1 Coach + n.1 junior Tutor d'aula	100
4	4.1	Coaching individuale	incontro individuale	in presenza	da 1 a 2 ore	1	n.1 Coach	150

Tipologia di Servizi			Unità di misura	Modalità di erogazione	Durata stimata per partecipante	n. massimo di partecipanti	n. minimo di risorse coinvolte per unità di misura	Quantità
	4.2	Coaching individuale	incontro individuale	da remoto	da 1 a 2 ore	1	n.1 Coach	250
5	5.1	Partner per Supporto specialistico (incluse le attività di progettazione)	giornate/uomo	in presenza/da remoto	8 ore	-	-	30 Lotto 1 200 Lotto 2
	5.2	Trainer per Supporto specialistico (incluse le attività di progettazione)	giornate/uomo	in presenza/da remoto	8 ore	-	-	20 Lotto1
	5.3	Consulente Senior per Supporto specialistico (incluse le attività di progettazione)	giornate/uomo	in presenza/da remoto	8 ore	-	-	200 Lotto1 500 Lotto2
	5.4	Consulente Junior per Supporto specialistico	giornate/uomo	in presenza/da remoto	8 ore			540 Lotto2
	5.5	Consulente Esperto su normativa e tributi per Supporto specialistico	giornate/uomo	in presenza/da remoto	8 ore			50 Lotto2

### 2.1.5 Modalità di erogazione delle giornate

Le attività di:

- Assessment Center
- Interventi di sviluppo

potranno svolgersi con le seguenti durate:

- giornata intera in aula “fisica” o virtuale: fino a 8 ore e almeno 6 ore (incluse le pause);
- mezza giornata in aula “fisica” o virtuale: fino a 4 ore e almeno 2 ore (incluse le pause).

Tutti i suddetti servizi sono da svolgersi nelle fasce orarie dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 18.00, nei giorni lavorativi, esclusi festivi, sabato e domenica.

Le suddette attività potranno essere erogate in modalità “in presenza”, con possibilità di erogazione anche in modalità “outdoor” per specifiche attività, e in modalità “da remoto”, ove previsto.

Inoltre, potranno essere previsti **percorsi blended**, che combinano momenti di erogazione in aula fisica o virtuale con metodi tradizionali e momenti di formazione offline gestibili in autonomia dai discenti.

### 2.1.6 Giornata con modalità di erogazione sincrona “in presenza”

La **giornata con modalità di erogazione “in presenza”** è svolta nei giorni lavorativi all’interno di **aule fisiche attrezzate** o spazi (resi disponibili dal Fornitore e senza alcun aggravio di costi per Sogei ed in regola con le disposizioni del Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro D.Lgs. 81/2008), idonei per le attività da svolgere in presenza, che possano essere modulabili e configurati in modo flessibile rispetto alle esigenze specifiche e al numero dei partecipanti e localizzate all’interno del **raccordo anulare della Città di Roma** e facilmente raggiungibili con la Metropolitana.

Per le attività formative svolte negli spazi messi a disposizione della Società è richiesto un buon comfort e un elevato livello di efficienza e di aggiornamento delle attrezzature didattiche di supporto (computer, scrivanie,

lavagne, proiettori e quanto altro serva di ausilio durante le lezioni per facilitare l'apprendimento dei discenti compreso il materiale di cancelleria).

La **giornata “in presenza”** è comprensiva dei seguenti oneri a carico del Fornitore:

- docenti e tutor;
- produzione e fornitura del materiale didattico necessario;
- aule/location degli spazi idonei alle attività da svolgere;
- eventuali attrezzature, strumenti e materiali a supporto;
- *coffee break* (due, uno la mattina e uno il pomeriggio);
- necessarie attrezzature didattiche di supporto (quali ad esempio computer, scrivanie, lavagne, proiettori e quanto altro serva di ausilio durante le lezioni per facilitare l'apprendimento dei discenti compreso il materiale di cancelleria) inclusi i relativi aggiornamenti informatici, in caso di sede resa disponibile dal Fornitore.

Sogei si riserva la facoltà di procedere al sopralluogo per la verifica propedeutica di sedi/locali, impianti, attrezzature e materiale didattico messi a disposizione da parte dal Fornitore aggiudicatario.

Le attività di formazione sincrona “in presenza” se richiesto e concordato con Sogei, potranno svolgersi presso **sedi aziendali Sogei** o presso *location* individuate per attività di training outdoor.

Le risorse del Fornitore 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.

Le attività svolte presso sedi Sogei e le eventuali spese di trasferta (viaggio, vitto e alloggio) dei professionisti impiegati si intendono a carico del Fornitore.

Si precisa che la sede principale di Sogei è sita in via M. Carucci 99, Comune di Roma.

Per le **attività sincrone outdoor**, per le quali si prevede di valutare e concordare caso per caso anche ubicazioni diverse, la **location outdoor si intende senza alcun onere aggiuntivo** (ad es. Parchi/giardini pubblici).

#### **2.1.7 Giornata con modalità di erogazione sincrona “da remoto”**

La **giornata con modalità di erogazione “da remoto”** è svolta nei giorni lavorativi ed erogata e gestita attraverso la piattaforma *Microsoft Teams*; potrà essere valutata in fase di esecuzione del contratto l'adozione di altre piattaforme compatibili con le specifiche tecniche dei sistemi di hardware/software Sogei.

La giornata “da remoto” è caratterizzata principalmente da:

- condivisione dello schermo fra docente e partecipanti;
- utilizzo di microfono e webcam da parte del docente e di tutti i partecipanti;
- condivisione di materiali didattici digitali;
- registrazione della lezione su richiesta.

La giornata “da remoto” è comprensiva dei seguenti oneri a carico del Fornitore:

- docenti e tutor come indicato nella Tabella 1 di cui al paragrafo 2;
- Piattaforma webinar (es. Teams);
- produzione materiale didattico.

#### 2.1.8 Progettazione del Servizio

Il Fornitore deve rendere disponibili le seguenti prestazioni:

- **Progettazione di azioni formative sin dalla fase di valutazione**, finalizzate allo **sviluppo di competenze** in quanto identificate da sviluppare o da potenziare. Tali azioni formative devono includere anche sessioni di “*follow up*”, fino alla conclusione del percorso formativo. Nella progettazione è prevista anche l’individuazione della modalità di erogazione del servizio.
- **Progettazione di strumenti strutturati e/o informatizzati per il rilevamento del gradimento** dell’iniziativa formativa da parte dei dipendenti, utilizzabili *stand-alone* e integrabili con gli ambienti e le piattaforme aziendali disponibili.
- **Progettazione ed implementazione di strumenti per definire indicatori d’efficacia** del processo formativo.

La progettazione dovrà prevedere un numero di azioni formative/edizioni da definire sulla base alle effettive esigenze e coinvolgendo un numero di partecipanti diverso in funzione della tipologia di intervento e della modalità di erogazione.

#### 2.1.9 Erogazione del Servizio

In corso di esecuzione contrattuale, costituiscono attività essenziali nella prestazione del servizio:

- **utilizzo di tool** nonché di **modelli descrittivi di stili comportamentali** (utilizzati anche come test di autovalutazione) quali ad esempio il DISC, inclusi nel servizio;
- inclusione, nelle attività di *assessment center*, di **report individuali** diversi per i partecipanti e report specifici per il manager e HR (secondo gli standard redazionali Sogei) nonché supporto nella condivisione e restituzione del report con i partecipanti;
- messa a disposizione di **output qualitativi e quantitativi dei risultati per tutti i partecipanti di test e diagnostici** per ogni singolo partecipante e in forma aggregata;
- **metodologie e strumenti digitali** (Piattaforme, APP) per supportare l’allenamento e lo sviluppo delle competenze “oltre l’aula”, anche con processi a supporto della creazione e monitoraggio di piani di azione, condivisi con il Team Sviluppo e formazione e con i *manager*;
- **progettazione di azioni formative** finalizzate allo sviluppo di competenze emerse come prioritarie (sia perché da consolidare in quanto identificate da sviluppare, sia perché da mantenere in quanto già presidiate) dalla fase di valutazione. Tali azioni formative devono includere anche sessioni di “*follow up*”, come tappa conclusiva del percorso, per trarre utili indicazioni non solo relative ai risultati o modifiche comportamentali generate dalle iniziative, ma anche funzionali alla definizione di progetti sempre più personalizzati e coerenti con gli obiettivi dei processi formativi avviati;
- progettazione ed erogazione di **strumenti strutturati e/o informatizzati per il rilevamento del gradimento dell’iniziativa formativa**, utilizzabili *stand-alone* e integrabili con gli ambienti e le piattaforme aziendali disponibili;



- progettazione e implementazione di **strumenti utili a definire indicatori d'efficacia del processo formativo**, al fine di attivare un sistema di monitoraggio dell'avanzamento e un processo di continuo miglioramento della formazione;
- redazione, a valle di ogni percorso formativo (ed eventuali edizioni dello stesso), di un **report d'aula** che riporti informazioni, a livello aggregato e per singolo partecipante, su quanto è stato osservato in aula, in termini di comportamento evidenze emerse ed eventuali temi ricorrenti.

Costituisce parte integrante del Servizio, la consegna di tutta la documentazione prodotta, oltre che del materiale didattico definito in sede di progettazione e utilizzato durante l'intera esecuzione contrattuale. Il Fornitore dovrà inoltre produrre, a conclusione di ciascuna iniziativa formativa erogata, un documento conclusivo di sintesi con la descrizione dei risultati raggiunti. L'impostazione di tale documento verrà concordata con i referenti Sogei nel corso della progettazione della singola linea di attività.

#### 2.1.10 Segreteria organizzativa e didattica

Il Fornitore deve predisporre una **segreteria organizzativa e didattica** che si occupi dell'organizzazione operativa, in grado di attivarsi in tempo reale e di garantire lo svolgimento delle attività *pre* (es. organizzazione e gestione appuntamenti e aule) e *post* erogazione (es. stesura di *report* e *feedback*), secondo le specifiche ed i tempi forniti da Sogei. Il Fornitore deve provvedere al **coordinamento e all'allineamento delle attività**, mettendo inoltre a disposizione tutto quanto necessario per l'espletamento del servizio oggetto della fornitura, inclusa una casella di progetto. Il Fornitore è tenuto ad effettuare un **controllo puntuale della qualità** di ciascun documento/materiale didattico/output, rilasciato a corredo dell'erogazione.

La Segreteria organizzativa e didattica è a carico del Fornitore ed inclusa nel prezzo delle tariffe offerte.

La segreteria organizzativa dovrà inoltre gestire, direttamente, le seguenti attività:

- **supporto alla Committente** per (i) azioni di comunicazione delle iniziative; (ii) help desk tecnico, in caso di mancato accesso tecnico alle interviste/sessioni; (iii) diffusione e promozione delle iniziative che prevedono anche la progettazione e realizzazione di contenuti multimediali in un formato compatibile con la piattaforma di Learning Management System aziendale.
- **supporto alla calendarizzazione delle sessioni e convocazione dei discenti**, anche attraverso la creazione di una casella *e-mail* di progetto dedicata, con un presidio della stessa casella ed una capacità di risposta, dalle 9.00 alle 18.00, nei giorni feriali;
- **predisposizione e distribuzione del materiale didattico** in formato digitale e/o "fisico" per metterlo a disposizione dei discenti e garantire che ogni prodotto digitale (piattaforma/sito/documento/ecc) sia conforme alle "*Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici*" emanate da AgID nell'ambito dell'art. 11 dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4 aggiornata dal decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 106 (Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici);
- **consegna della documentazione/materiale didattico** definito in sede di progettazione e utilizzato durante l'assessment center e gli interventi di sviluppo a seguire;
- **rendicontazione presenze dei discenti**;
- **consegna di tutti materiali utilizzati durante le prove e nel processo di valutazione**. A titolo esemplificativo ma non esaustivo: Prove utilizzate in assessment con materiali a corredo (griglia di osservazione, etc.) e output derivanti dalla somministrazione di test, compilazioni questionari, pre-work, etc.
- elaborazione di **documento conclusivo di sintesi** con la descrizione:
  - dei **risultati aggregati** di quanto emerso dagli assessment center per restituire una "vista" complessiva alla Committente rispetto alle caratteristiche dei cluster coinvolti nelle iniziative;

- dei **risultati raggiunti** (in termini quantitativi, qualitativi e di efficacia formativa) per ciascuna iniziativa formativa proposta, da consegnare a conclusione del progetto formativo alla Committente. Il documento deve riportare dati aggregati (nei formati richiesti, come ad esempio Excel o CSV);
- **report discorsivo** da concordare con la Committente, anche con specifica sui singoli partecipanti (elementi osservati, eventuali feedback del singolo emersi, etc.) e i risultati globali dell'iniziativa formativa, evidenziando il ritorno sull'investimento (ROI) ovvero i benefici ottenuti in termini di avanzamento sia personali sia organizzativi, oltreché un'analisi delle eventuali criticità emerse con relative proposte di miglioramento.

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.

#### **2.1.10.1 Team di lavoro minimo dedicato**

La **Segreteria organizzativa e didattica** è composta da almeno **n. 3 differenti risorse** (che non devono coincidere con le risorse afferenti ai Trainer, Assessor o Coach o psicologi) tenute ad interfacciarsi con la **Committente su richiesta di quest'ultima**.

Il Fornitore deve rendere disponibili le seguenti risorse per la Segreteria organizzativa:

- almeno **n. 1 risorsa** con il profilo professionale di **Addetto alle attività di segreteria**, con i seguenti requisiti minimi:
  - a. Titolo di studio: Diploma;
  - b. Esperienza lavorativa nell'ambito della **segreteria organizzativa** di corsi formazione del personale: **almeno n. 3 anni** (anche non continuativi) di cui 2 anni per formazione in presenza e n. 1 anno per formazione da remoto in modalità sincrona;
  - c. Esperienza come **Coordinatore della Segreteria organizzativa** per almeno **n. 10 iniziative (presenza o remoto) e/o Assessment** per almeno un Ente pubblico o privato **negli ultimi 5 anni**.
- almeno **n. 2 risorse** con il profilo professionale di **Tutor d'aula**, con i seguenti requisiti minimi:
  - a. Titolo di studio: Diploma;
  - b. Esperienza lavorativa come **Tutor d'aula** di corsi formazione del personale e/o Assessor e/o Coach, di almeno **2 anni negli ultimi 10 anni**.

Nel caso di n. 2 sessioni in parallelo ossia erogate negli stessi orari, il Fornitore deve offrire sempre la partecipazione di un **Tutor d'aula** in affiancamento al docente per ciascuna sessione.

## **2.2 Lotto 2 - Attività di supporto alla definizione di politiche retributive ed incentivanti.**

Il servizio comprende interventi di progettazione ed erogazione delle seguenti attività:

### **2.2.1 Politiche retributive ed incentivanti**

L'attività riguarda la gestione dei sistemi di remunerazione e dei benefici offerti ai dipendenti di un'organizzazione e ne rappresentano un aspetto cruciale nella strategia di gestione delle risorse umane. Si richiede un servizio di supporto alla struttura aziendale che si occupa della definizione, gestione ed evoluzione

delle politiche retributive, incentivanti e dei benefit aziendali per favorire e promuovere la produttività e l'engagement all'interno dell'organizzazione.

#### 2.2.1.1 Obiettivi

L'obiettivo del servizio è quello di ottimizzare la gestione HR dell'azienda in termini di competitività nel mercato del lavoro, garantire l'equità interna e contenere i costi in conformità con le normative e gli standard di settore. L'approccio è volto a supportare l'allineamento delle competenze e delle performance del personale alle esigenze aziendali per favorire una crescita sostenibile e la gestione efficace delle risorse.

Le attività mirano a definire strategie mirate su cluster individuati di dipendenti, aggiornare le *job description* e *job evaluation* e garantire equità interna e competitività rispetto al mercato.

#### 2.2.1.2 Popolazione target

Il servizio è da intendersi per l'intera popolazione aziendale (circa 3.000 dipendenti, di cui circa il 5% costituito da *manager* che occupano una posizione in organigramma). In base alle strategie aziendali Sogei potrà definire specifici cluster di popolazione aziendale destinatari di interventi di analisi specifici.

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

L'attività si compone di 4 fasi.

##### FASE 1: Definizione del piano di lavoro

- i. Analisi dell'intera popolazione aziendale, dell'intera struttura organizzativa e sullo scenario di riferimento e definizione di cluster/bande per la definizione di politiche mirate;
- ii. Definizione e condivisione con la Committente della metodologia adottata e della pianificazione della commessa.

##### Output attesi

- **Piano di lavoro** contenente processi, tempi e descrizione di dettaglio della metodologia adottata per lo svolgimento delle attività.

##### FASE 2: Job evaluation e job grading

- i. **Analisi della struttura del costo del lavoro** e dei vincoli legati alla normativa vigente e alla contrattazione di primo e secondo livello per la definizione di strategie di contenimento dei costi;
- ii. realizzazione di **interviste con l'ufficio HR** per acquisire le informazioni necessarie per l'analisi richiesta e per la convalida dei cluster di riferimento oggetto di analisi;
- iii. analisi e **valutazione delle posizioni organizzative** richieste e delle variazioni e/o cambiamenti di queste ultime come conseguenza di riorganizzazioni, tramite processi di pesatura, analisi della mappa organizzativa ed eventuali interviste previste dall'approccio metodologico adottato;
- iv. **condivisione e validazione del peso organizzativo** attribuito alle singole posizioni oggetto di analisi, con l'ufficio Amministrazione del Personale, costo del lavoro, sviluppo e formazione;
- v. **revisione e aggiornamento della pesatura di una posizione organizzativa** a valle di eventuali variazioni organizzative anche con conseguente modifica del perimetro di attività e responsabilità.

##### Output attesi

- **Livellogramma** con attribuzione di un peso a ciascun ruolo secondo parametri oggettivi e ordinamento delle posizioni per complessità organizzativa, da aggiornare coerentemente e tempestivamente rispetto ad eventuali riorganizzazioni e/o mutamenti dell'assetto aziendale.

#### FASE 3: Benchmark retributivo

- i. **Definizione del benchmark retributivo** all'interno del database fornito con l'obiettivo di analizzare e confrontare i dati disponibili.
- ii. **Valutazione del posizionamento retributivo** di tutte le posizioni aziendali, al fine di verificare la loro competitività sia rispetto al mercato esterno, che con riferimento all'equità interna, in relazione alle posizioni organizzative collocate in organigramma ed all'intera popolazione aziendale.
- iii. **revisione e aggiornamento delle politiche retributive e incentivanti** e conseguente presentazione di proposte di modifica dell'attuale offerta retributiva attraverso la modifica degli elementi (fissi e variabili) che la compongono.

#### Output attesi

- **Report** di dettaglio contenente il **benchmark retributivo** (fisso, variabile e benefit) per ogni posizione oggetto di pesatura con il mercato generale delle aziende italiane appartenenti a tutti i settori merceologici, con un panel di società assimilabili (per natura o *core business*) alla Committente e con il mercato *executive* per le posizioni manageriali;
- **Reportistica** di dettaglio con riferimento all'**equità retributiva interna**;
- **Assessment** sulla politica retributiva della Committente, delle fasce salariali per ogni posizione individuata dall'analisi delle posizioni organizzative e posizionamento rispetto al mercato.

#### FASE 4: Supporto specialistico

L'aggiudicatario si impegna a fornire alla committente l'accesso ad un database esterno per attività di analisi retributiva con a disposizione almeno il mercato generale e IT services. Il Database dovrà essere aggiornato con cadenza almeno annuale (entro il 31/12 di ogni annualità) e dovrà contenere le informazioni retributive dei mercati di cui sopra per tutta la durata del contratto.

All'occorrenza sarà richiesto supporto nella messa a terra della direttiva UE2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per la definizione e pubblicazione dei range retributivi per ogni ruolo.

È richiesto il supporto di un esperto in materia tributaria e per lo sviluppo di soluzioni per la definizione di un nuovo accordo integrativo di secondo livello.

Potranno essere richiesti ulteriori approfondimenti non espressamente citati, ma riguardanti la materia oggetto del servizio, tra cui anche affiancamento nella digitalizzazione dei processi sui sistemi Oracle HCM.

### **2.3 Esecuzione dell'affidamento**

La tipologia delle attività da svolgere e la delicatezza della materia trattata richiedono che tutte le attività dell'aggiudicataria siano improntate ad un rigoroso rispetto della riservatezza dei dati e delle informazioni acquisite.

Si rappresenta inoltre che, per tutti i lotti, il puntuale dimensionamento delle attività potrà essere determinato solamente in fase di attivazione delle singole linee di attività e che quindi nell'ambito dello svolgimento delle attività e nel limite del corrispettivo massimo fissato per ciascun lotto, si potranno verificare variazioni dell'impegno richiesto per singola figura professionale.

Le attività, per ogni lotto, verranno richieste all'Aggiudicatario sulla base delle specifiche e delle tempistiche di volta in volta definite da Sogei, come descritte nei paragrafi successivi, nei limiti del corrispettivo massimo previsto per ciascun Contratto. Sogei si riserva inoltre la facoltà, a proprio insindacabile giudizio, di non attivare

una o più linee di attività presenti nel contratto, così come di richiedere all'Aggiudicatario lo svolgimento solo di parte di tali attività. L'Aggiudicatario sarà chiamato di volta in volta a supportare Sogei in base alle esigenze da questa espresse e dovrà garantire, in ogni momento, la disponibilità delle risorse necessarie, sia in termini dimensionali che in termini di competenze settoriali e/o funzionali necessarie. La distribuzione dell'impegno pertanto potrebbe non essere lineare nell'ambito della durata contrattuale. Potranno pertanto esservi periodi a intensità lavorativa variabile in cui l'Aggiudicatario dovrà comunque assicurare il pieno supporto alla Committente.

### 3 GRUPPI DI LAVORO

Per l'esecuzione dei Servizi oggetto del presente appalto l'Aggiudicatario è tenuto a garantire che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi oggetto dell'affidamento, sia in fase di presa in carico dei servizi sia durante l'affidamento stesso in caso d'integrazioni e/o sostituzioni, rispondano ai requisiti minimi espressi dal presente Capitolato e/o a quelli migliorativi eventualmente offerti in sede di offerta tecnica.

Per il personale ritenuto inadeguato, qualunque sia il ruolo e il servizio impiegato, Sogei procederà alla richiesta formale di sostituzione. L'Aggiudicatario si impegnerà a formulare una nuova proposta di sostituzione della risorsa ritenuta inadeguata entro 10 giorni solari dalla richiamata richiesta. Sogei, nel termine di 10 giorni lavorativi si impegna a valutare l'idoneità della figura proposta e, qualora questa venga ritenuta non idonea allo svolgimento dell'attività contrattuale, sarà data comunicazione all'Impresa, la quale si impegna a procedere ad una nuova proposta entro il termine di 5 (cinque) giorni lavorativi dalla predetta comunicazione.

L'Impresa si obbliga a provvedere alla sostituzione della figura professionale entro 7 giorni solari dalla comunicazione di approvazione da parte di Sogei. Nel corso dell'erogazione dei servizi, le risorse assegnate non possono essere sostituite dalla Società senza che vi sia una adeguata motivazione e, pena l'applicazione di una penale, senza la preventiva valutazione di idoneità da parte di Sogei.

In ogni caso, la nuova risorsa dovrà possedere le competenze e le esperienze non inferiori a quelle possedute dalla risorsa da sostituire. Si precisa che, qualunque siano le ragioni della sostituzione della risorsa, la Società dovrà farsi carico di tutto quanto necessario per formare e rendere la nuova risorsa autonoma e produttiva, senza oneri aggiuntivi per la Committente. In caso di ritardo saranno applicate le penali previste al paragrafo 11 S del Contratto speciale.

#### 3.1 Profili professionali comuni ad entrambi i lotti

Il Fornitore si impegna ad impiegare nel **Gruppo di lavoro di ogni linea di attività di cui al paragrafo 2 (oggetto dell'appalto) del presente Documento** i seguenti Profili professionali comuni ad entrambi i lotti.

##### 3.1.1 Responsabile di Progetto

Il Fornitore aggiudicatario del lotto durante la Riunione di Avvio delle attività deve comunicare a Sogei il nominativo del **Responsabile di progetto** che ha nominato. Tale figura che garantisce il **coordinamento complessivo delle attività** dall'inizio fino alla conclusione del progetto, in collaborazione con il referente Sogei. Il Responsabile di Progetto dovrà essere Laureato **con anzianità lavorativa di almeno 20 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea. È richiesta una qualificata esperienza di almeno 15 anni nell'organizzazione ed erogazione di progetti aventi ad oggetto lo sviluppo organizzativo.

Il **Responsabile di progetto** deve 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.

Al fine di assicurare il coordinamento del servizio, il Responsabile del progetto deve garantire la reperibilità negli orari di esecuzione del servizio (9.00 – 18.00). A tal fine il Fornitore comunica a Sogei, prima della stipula del contratto, un recapito telefonico, un numero di fax e un indirizzo di e-mail ai quali viene inviata ogni comunicazione relativa all'esecuzione delle attività contrattuali. L'organizzazione del suddetto servizio di comunicazione è a carico del Fornitore.

### 3.1.2 Responsabile del contratto

Il Fornitore aggiudicatario del lotto, prima della stipula del Contratto, ha comunicato a Sogei il nominativo del proprio rappresentante designato quale responsabile della fornitura (detto anche "responsabile del contratto") che sarà l'interlocutore unico di Sogei per gli aspetti amministrativi. Sarà cura del responsabile del contratto verificare il rispetto di tutti gli adempimenti contrattuali.

Si precisa che i ruoli di Responsabile del contratto e di Responsabile di progetto non possono essere ricoperti dalla stessa risorsa.

### 3.1.3 Partner

Il Fornitore aggiudicatario del lotto deve rendere disponibile almeno **n. 1 risorsa** con il profilo professionale di Partner.

In particolare, deve possedere i seguenti requisiti:

- **Titolo di studio:**

Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).

- **Anzianità lavorativa:** almeno **20 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di Laurea.
- **Esperienza nell'ambito della formazione specialistica del personale:** almeno **15 anni** (anche non consecutivi) con conoscenza applicata di metodologie e tecniche di formazione e comunicazione in ambiti nazionali e/o internazionali; nell'arco della suddetta esperienza lavorativa si richiede **almeno una esperienza** specifica per **uno o più Enti pubblici o privati** con **almeno 500 dipendenti**.
- **Esperienza nell'organizzazione ed erogazione di progetti** aventi ad oggetto lo **sviluppo organizzativo:** almeno **15 anni** (anche non consecutivi) per il lotto 1.
- **Esperienza nell'organizzazione ed erogazione di progetti** incentrati sulle politiche retributive ed incentivanti: almeno **15 anni** (anche non consecutivi) per il lotto 2.
- **Esperienza in ruoli manageriali:** almeno **12 anni** (anche non consecutivi) di esperienza legata allo svolgimento di ruoli manageriali o di capo progetto in progetti di sviluppo professionale.
- **Esperienza nell'organizzazione ed erogazione di progetti** aventi oggetto **l'assessment e/o lo sviluppo manageriale di top e middle management:** almeno **10 anni** (anche non consecutivi).

Il Partner dovrà gestire, direttamente, le seguenti attività:

- analisi del contesto, definizione del programma delle attività e monitoraggio dell'attuazione;
- progettazione degli interventi formativi in base alle specifiche esigenze di Sogei, concordate con la struttura Sviluppo e Formazione;
- supporto per l'elaborazione di strategie e campagne di comunicazione delle iniziative formative;
- validazione degli output di progetto, benchmark retributivi, banding, Job evaluation, interviste;
- validazione del documento conclusivo di sintesi per le attività formative concluse;
- individuazione di eventuali criticità e di azioni di miglioramento da segnalare a Sogei.

### 3.1.4 Consulente Senior

Il Fornitore aggiudicatario del lotto deve rendere disponibile almeno **n. 3 risorse** con il profilo professionale di Consulente Senior.

Il Consulente Senior deve possedere una conoscenza approfondita e applicata di metodologie e tecniche di formazione di adulti in aula fisica e virtuale e la capacità di essere in grado di progettare e sviluppare momenti formativi esperienziali individuali e di gruppo

In particolare, deve possedere i seguenti requisiti:

**Titolo di studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).

- **Anzianità lavorativa:** almeno **15 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento della Diploma di Laure.

**Per il lotto 1:**

- **Esperienza nell'ambito della formazione specialistica del personale:** almeno **10 anni** (anche non consecutivi) nell'ambito della formazione specialistica del personale, con almeno **n.1 progetto di Formazione specialistica del personale**, similari all'oggetto dell'appalto o comunque aventi **oggetto l'assessment e/o lo sviluppo delle risorse o settore del middle e senior management** per uno o più Enti pubblici o privati con **almeno 500 dipendenti negli ultimi 10 anni**.
- **Esperienza nel ruolo:** almeno **8 anni di esperienza** nella ideazione e realizzazione di corsi e progettualità sullo **sviluppo delle competenze soft**.

**Per il lotto 2:**

- **Esperienza nell'ambito di politiche retributive:** almeno **10 anni** (anche non consecutivi) nell'ambito, con almeno **n.1 progetto di Formazione specialistica del personale**, similari all'oggetto dell'appalto o comunque aventi **oggetto politiche retributive/incentivanti, di job evaluation, banding e benchmarking** per uno o più Enti pubblici o privati con **almeno 500 dipendenti negli ultimi 10 anni**.

## 3.2 Ulteriori profili professionali specifici per il lotto 1

### 3.2.1 Assessor

La figura dell'Assessor sarà impegnata nelle attività di cui al par. 2.1.1 del presente Capitolato e dovrà possedere i seguenti requisiti:

- **Titolo di Studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).

- **Formazione specifica:** Nel caso in cui la metodologia adottata dalla presente figura professionale nello svolgimento delle attività oggetto della fornitura preveda l'utilizzo di strumenti che richiedono necessariamente la somministrazione all'utente da parte di **uno psicologo o di un professionista iscritto ad un albo di categoria** si richiede apposita iscrizione all'albo.
- **Anzianità lavorativa:** almeno **15 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea.
- **Esperienza professionale:** almeno **10 anni** (anche non consecutivi), su progetti aventi ad oggetto la valutazione del potenziale e l'assessment center per uno o più Enti pubblici o privati con **almeno 500** dipendenti.

### 3.2.2 Coach

La figura del Coach sarà impegnata nelle attività di cui al par. 2.1.3 del presente Capitolato e dovrà possedere i seguenti requisiti:

- **Titolo di Studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).
- **Formazione Specifica:** la figura professionale coinvolta in attività di coaching deve essere in possesso dell'attestazione, **rilasciata da una scuola i cui percorsi formativi sono accreditati da Associazioni professionali di riferimento che siano in linea con i principi della Legge n. 4 del 14/01/2013.**
- **Anzianità lavorativa:** almeno **10 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea.
- **Attestazione:** Possesso di attestazione in corso di validità rilasciata da Associazioni Professionali di riferimento che siano in linea con i principi della Legge n.4 del 14/1/2013, con particolare riferimento all'art.7 co 1.
- **Esperienza professionale:** almeno 5 anni (anche non consecutivi) nella **progettazione ed erogazione di laboratori/sessioni di coaching.**

### 3.2.3 Trainer

La figura del Trainer sarà impegnata nelle attività di cui al par. 2.1.3 del presente Capitolato e dovrà possedere i seguenti requisiti:

- **Titolo di Studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).
- **Formazione specifica:** nel caso in cui la metodologia adottata dalla presente figura professionale nello svolgimento delle attività oggetto della fornitura preveda l'utilizzo di strumenti che richiedono necessariamente la somministrazione all'utente da parte di **uno psicologo o di un professionista iscritto ad un albo di categoria** si richiede attestazione della predetta iscrizione all'albo.
- **Anzianità lavorativa:** almeno **15 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea;
- **Progettazione ed erogazione di laboratori/sessioni di training di sviluppo manageriale** per uno o più Enti pubblici o privati con **almeno 500** dipendenti **negli ultimi 10 anni.**



### 3.3 Ulteriori profili professionali specifici per il lotto 2

#### 3.3.1 Consulente Junior

Il Fornitore aggiudicatario del lotto deve rendere disponibile per il presente appalto almeno **n. 3 risorse** con il profilo professionale di Consulente Junior.

In particolare, la figura professionale di Consulente Junior deve possedere i seguenti requisiti:

- **Titolo di studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).
- **Anzianità lavorativa:** almeno **5 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del Diploma di Laurea.
- **Esperienza nell'ambito:** almeno **2 anni** (anche non consecutivi) sui temi di compensation, con almeno **n. 1 progetto di implementazione delle politiche retributive**, simile all'oggetto dell'appalto o comunque aventi **oggetto l'aggiornamento delle job evaluation e delle job description** per uno o più Enti pubblici o privati, nonché attività di benchmarking e branding.

#### 3.3.2 Consulente esperto su normativa fiscale e tributaria

La figura del Consulente esperto sarà impegnata nelle attività di cui al par. 2.2 del presente Capitolato e dovrà possedere i seguenti requisiti

- **Titolo di studio:** Diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento).
- **Anzianità lavorativa:** almeno **15 anni**, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del Diploma di Laurea.
- **Esperienza nell'ambito:** almeno **10 anni** (anche non continuativi) di esperienza nell'ambito della consulenza fiscale e tributaria, maturata nell'ambito almeno n.1 progetto riguardante l'analisi, l'interpretazione e l'applicazione della normativa fiscale e tributaria, nonché l'elaborazione di pareri, l'assistenza in sede di verifiche e contenzioso tributario, svolti per conto di Enti pubblici o soggetti privati di medie o grandi dimensioni (almeno 500 dipendenti).

## 4 PIANO DI LAVORO ED ESECUZIONE DEL SERVIZIO

### 4.1 Attività di inizio servizio

Entro **10 giorni dalla stipula del contratto**, la struttura aziendale indicata dalla Committente realizzerà con il Responsabile del Progetto una **Riunione di Avvio delle attività** nella quale saranno approfonditi gli obiettivi da perseguire, la pianificazione temporale delle attività e le relative modalità di svolgimento fornendo, ove necessario, informazioni e documentazione a supporto. Nella medesima riunione sarà predisposto un apposito documento riepilogativo denominato "**Verbale di avvio attività**".

### 4.2 Piano di lavoro

Entro 5 giorni lavorativi dalla data della Riunione di avvio delle attività dovrà essere fornito un **Piano di lavoro** da parte del Fornitore, pena l'applicazione delle penali di cui allo Schema di Contratto.

Il Piano di lavoro dovrà contenere, a titolo indicativo e non esaustivo:

- la descrizione dei singoli progetti e la relativa pianificazione su base annua;

- i nominativi delle risorse impiegate come Trainer, Tutor, Consulente senior, ecc.;
- le specifiche attività di ciascuna risorsa;
- gli output previsti;
- il target coinvolto;
- la stima del valore economico per la realizzazione delle singole attività;
- eventuali vincoli e criticità.

Entro le date di scadenza previste dal suddetto 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.

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 e nell'art. 7 del Contratto Condizioni Speciali.

Il Piano di lavoro dovrà essere condiviso e approvato formalmente da Sogei e progressivamente aggiornato mensilmente (alla fine del mese precedente a quello di riferimento, mediante incontri di condivisione e SAL) per consentire a Sogei il costante monitoraggio delle attività. Inoltre, potranno essere soggetti a modifiche e ripianificazioni che andranno indicate negli aggiornamenti periodici, secondo le esigenze di Sogei o dei vincoli e delle criticità che emergeranno nel corso dell'esecuzione del contratto.

Gli eventuali aggiornamenti/modifiche al Piano di Lavoro devono essere sempre sottoposti all'approvazione di Sogei, pena l'applicazione delle penali di cui allo Schema di Contratto.

#### **4.3 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.

#### **4.4 Indicatori di qualità per l'applicazione delle penali**

Nell'ambito dell'affidamento sono definiti specifici "indicatori di qualità" cui è legata, nel caso di superamento del valore soglia, l'applicazione di penali, così come previsto all'art. 11 S dello Schema di contratto.

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

Durante l'intero periodo contrattuale ciascun indicatore di qualità potrà essere riesaminato su richiesta della Committente e/o dell'Aggiudicatario. Il riesame potrà derivare da nuovi strumenti di misurazione non disponibili alla data di stipula del Contratto e/o dall'adeguamento delle metodiche atte alla rilevazione dei singoli indicatori di qualità che sono risultate non efficaci.

Tale documento formale, che contiene le rilevazioni del periodo di riferimento, dovrà essere aggiornato annualmente e dovrà essere consegnato entro 30 giorni dalla fine dell'anno di riferimento.

#### IQ01 – Ritardo nella consegna del piano di lavoro

Con questo indicatore si misura il ritardo nella consegna del Piano di lavoro rispetto alle modalità indicate al par. 4.2.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica	Utilizzo delle Risorse
Aspetto da valutare	Ritardo nella consegna del Piano di lavoro		
Unità di misura	Giorno lavorativo	Fonte dati	Lettere/e-mail/verbali/ Capitolato tecnico
Periodo di osservazione	Mensile		
Dati da rilevare	Data effettiva di consegna del PDL e dei suoi aggiornamenti		
Formula per il calcolo della penale	$IQ01 = (N_{gg\_ritardo}) * 0,8$ per mille (zerovirgolaottopermille) del corrispettivo.		
Valore di soglia	0		
Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui $IQ01 > 0$		
Eccezioni	Cause di forza maggiore		

#### IQ02 – Sostituzione non autorizzata di figura professionale

Con questo indicatore si misurano le risorse sostituite senza la preventiva autorizzazione della Committente.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica	Utilizzo delle Risorse
Aspetto da valutare	Numero di sostituzioni di figure professionali effettuate senza preventiva valutazione e autorizzazione della Committente		
Unità di misura	Episodio di sostituzione non autorizzata	Fonte dati	Lettere/e-mail/verbali
Periodo di osservazione	Annuale		
Dati da rilevare	Numero di sostituzioni effettuate senza autorizzazione		
Formula per il calcolo della penale	$IQ02 = (N_{sost\_non\_aut}) * 700€$		
Valore di soglia	0		
Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui $IQ02 > 0$		

Eccezioni	Cause di forza maggiore
-----------	-------------------------

#### IQ03 – Sostituzione del personale su richiesta di Sogei

Con questo indicatore si misurano le risorse di cui si dispone la sostituzione poiché ritenute non adeguate da Sogei.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica		Utilizzo delle Risorse
Aspetto da valutare	Numero di risorse sostituite, poiché ritenute non adeguate			
Unità di misura	Risorsa sostituita	Fonte dati	Lettere/e-mail/verbali/Offerta tecnica/CV/Capitolato tecnico/PDL	
Periodo di osservazione	Annuale			
Dati da rilevare	Numero risorse sostituite per ogni anno della fornitura su richiesta di Sogei ( <i>Nris_inadeg</i> )			
Formula per il calcolo della penale	IQ03= ( <i>Nris_inadeg</i> )*1.000€			
Valore di soglia	2			
Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui IQ03>2			
Eccezioni	Cause di forza maggiore			

#### IQ04 – Tempestività nella sostituzione di personale

Con questo indicatore si misura la tempestività di inserimento di nuove risorse a fronte di una richiesta di sostituzione, da parte di Sogei, di risorse già impiegate nella fornitura.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica	Efficienza temporale
Aspetto da valutare	Tempo trascorso tra la richiesta di Sogei e l'inserimento della risorsa		
Unità di misura	Giorno lavorativo	Fonte dati	E-mail, verbali, PDL, Consuntivo Attività (Rendiconto delle risorse)
Periodo di osservazione	Ad evento		
Dati elementari da rilevare	Data della Richiesta di una nuova risorsa ( <i>Data_rich_risorsa</i> ) Data di Inserimento della nuova risorsa ( <i>Data_inser_risorsa</i> )		
Formula per il calcolo della penale	$IQ04=(Data\_inser\_risorsa - Data\_rich\_risorsa - N_{giornate\ non\ lavorative\ intercorse}) * 700€$		

Valore di soglia	5
Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui IQ04>5
Eccezioni	Cause di forza maggiore

#### IQ05 – Sostituzione del personale su iniziativa dell'Aggiudicatario

Con questo indicatore si misurano le sostituzioni del personale eseguite dall'Aggiudicatario.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica	Utilizzo delle Risorse
Aspetto da valutare	Numero di risorse sostituite su iniziativa dell'Aggiudicatario		
Unità di misura	Risorsa sostituita	Fonte dati	Lettere/e-mail/verbali/Offerta tecnica/CV/PDI/Capitolato tecnico
Periodo di osservazione	Annuale		
Dati elementari da rilevare	Numero risorse sostituite per ogni anno della fornitura su iniziativa dell'Aggiudicatario ( <i>Nris_sost</i> )		
Formula per il calcolo della penale	$IQ05 = Nris\_sost * 1.000€$		
Valore di soglia	2		
Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui IQ05>2		
Eccezioni	Cause di forza maggiore		

#### IQ06 – Slittamento della consegna di un output

Con questo indicatore si misura la puntualità nella consegna degli output rispetto a quanto previsto nel PDL.

Caratteristica	Efficienza	Sotto-caratteristica	Efficienza temporale
Aspetto da valutare	Puntualità nella consegna degli output/prodotti rispetto alla data prevista nel Piano di lavoro o nei documenti contrattuali.		
Unità di misura	Giorno lavorativo	Fonte dati	E-mail, verbali, PDL, Consuntivo Attività
Periodo di osservazione	Ad evento (dopo ogni consegna)		
Dati elementari da rilevare	Per ciascun deliverable/output: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data prevista di consegna (<i>data_prev</i>)</li> <li>• Data effettiva di consegna (<i>data_eff</i>)</li> </ul>		
Formula per il calcolo della penale	$IQ06 = Data\_eff - Data\_prev - N_{giornate\ non\ lavorative\ intercorse}$		
Valore di soglia	0		

Azioni contrattuali	Penale nel caso in cui IQ06>0
Eccezioni	Cause di forza maggiore

#### 4.5 Attività di fine servizio

**Entro 30 giorni** dal termine del Contratto, il Fornitore deve **pianificare ed effettuare un passaggio di know how** afferente alle attività svolte nel corso del servizio oggetto del presente appalto ai soggetti indicati da Sogei.

**Entro 30 giorni** dal termine del Contratto il Fornitore deve consegnare a Sogei tutto il materiale anche didattico 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.

### 5 CONSUNTIVAZIONE, VINCOLI TEMPORALI E CONFORMITÀ

#### 5.1 Consuntivazione

Nel Piano di lavoro (cfr. par. 4.2) sarà prevista la sezione "*Consuntivo attività*", la quale dovrà essere aggiornata in coerenza con il Piano di lavoro stesso, fornendo tempestivamente indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, descrivendo eventuali criticità/ritardi e le relative azioni di recupero.

All'interno del consuntivo attività il fornitore dovrà rendicontare ogni singolo intervento a carattere progettuale/a corpo e riportare, a titolo indicativo e non esaustivo, le seguenti informazioni:

- identificazione e descrizione dell'intervento;
- stato delle attività alla data in termini di attività significative concluse nel periodo in esame, attività significative in corso e/o previste a breve;
- percentuale di avanzamento delle singole attività;
- razionali di ripianificazione, scostamento eventuale delle date, dell'impegno e del volume;
- vincoli/criticità e relative azioni da intraprendere e/o intraprese.

Al medesimo dovrà, inoltre, essere allegato un documento contenente i deliverable relativi alle singole attività (es. manualistica, presentazioni, ecc.). Il suddetto documento dovrà essere aggiornato in funzione del raggiungimento dei deliverables intermedi e/o finali definiti nel Piano di Lavoro.

Inoltre, all'interno del consuntivo attività il fornitore dovrà rendicontare le risorse impiegate nell'appalto mediante un riepilogo che dovrà essere effettuato mensilmente per ogni singolo intervento e dovrà contenere:

- identificazione e descrizione dell'intervento;
- l'elenco nominativo del personale impiegato con l'indicazione del profilo;
- il dettaglio dei giorni o frazioni di giorno impiegati da ciascuna risorsa per ogni attività svolta.

Si precisa che la rendicontazione sarà richiesta sulla base di modulistica sintetica predisposta da Sogei ad hoc e fornita al Fornitore a seguito della stipula del contratto.

Il Supporto Specialistico richiede la preventiva approvazione da parte di Sogei dei giorni persona stimati dal Fornitore per ciascuna attività richiesta sulla base della esigenza specifica rappresentata. I giorni persona

concordati costituiscono il riferimento ai fini della fatturazione, salvo quanto diversamente concordato con Sogei.

Solo successivamente all'approvazione da parte di Sogei del consuntivo attività, il Fornitore potrà consuntivare ed emettere **fattura bimestrale**, secondo le modalità contrattualmente previste.

## 5.2 Vincoli temporali

Di seguito, 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 dalla data di un determinato evento, salvo diverso accordo con Sogei.

Prodotto	Evento (data di riferimento)	Giorni dall'evento	Note
Nomina Responsabile del Contratto	contestualmente all'invio della documentazione propedeutica alla stipula	contestuale all'evento	
Nomina Responsabile di Progetto	Stipula contratto	7 giorni solari	
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	

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

Adempimento	Evento (data di riferimento)	Giorni dall'evento	Note
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	10 giorni solari	
Consegna nuovo CV in caso di sostituzione risorsa richiesta dal Fornitore	Prima dell'effettiva sostituzione	Almeno 30 giorni solari*	Il CV deve essere allegato alla comunicazione di richiesta sostituzione.

Adempimento	Evento (data di riferimento)	Giorni dall'evento	Note
Disponibilità della risorsa per un colloquio	Dalla richiesta	3 giorni lavorativi	Colloquio presso la sede Sogei
Valutazione di 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

N.B.: sono da intendersi quali “giorni lavorativi” tutti i giorni dal lunedì al venerdì, escluse le festività.