

CAPITOLATO TECNICO

***SERVIZI DI BENCHMARKING DEI SERVIZI DEL CONTRATTO QUADRO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELLA
FISCALITÀ***



Sommario

| | |
|---|-----------|
| 1. PREMESSA | 3 |
| 1.1. DEFINIZIONI | 3 |
| 2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO | 4 |
| 3. DESCRIZIONE DELLA FORNITURA | 5 |
| 3.1 OGGETTO | 5 |
| 3.2 DURATA | 5 |
| 3.3 RISERVATEZZA | 5 |
| 4. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO E DEI PRODOTTI..... | 6 |
| 4.1 PRODOTTI DELLA FORNITURA | 9 |
| 4.1.1 Piano di Progetto..... | 11 |
| 4.1.2 Piano della qualità..... | 11 |
| 4.1.3 Piano di Lavoro | 12 |
| 4.1.4 Relazione di Benchmarking | 13 |
| 4.1.5 Executive Summary | 13 |
| 4.1.6 Presentazioni | 14 |
| 4.1.7 Rapporto Livelli di Servizio | 14 |
| 5. PROFILI PROFESSIONALI | 14 |
| 5.1 VINCOLI TEMPORALI RELATIVI ALL'INSERIMENTO E SOSTITUZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI | 19 |
| 6. MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA..... | 19 |
| 7. GOVERNO DELLA FORNITURA..... | 21 |



1. PREMESSA

La SOGEI - Società generale d'informatica S.p.A. – è la società strumentale del Ministero dell'Economia e delle Finanze deputata alla conduzione e allo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità – sistema informativo unitario utilizzato da tutte le articolazioni dell'Amministrazione Finanziaria.

La responsabilità del sistema informativo della fiscalità è così suddivisa:

- governo strategico, in capo al Dipartimento delle Finanze - Direzione Sistema informativo della fiscalità;
- governo per lo sviluppo e la gestione delle aree di propria competenza, in capo alle singole strutture organizzative dell'Amministrazione Finanziaria;
- azione strumentale, in capo alla SOGEI, in qualità di società *in house*.

Allo scopo di consentire un continuo processo di miglioramento e di innalzamento della qualità dei servizi nell'ambito del governo del SIF, il Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha l'esigenza di procedere, attraverso attività di Benchmarking, alla rilevazione del posizionamento rispetto agli standard di mercato dei servizi erogati dalla società strumentale, in termini di qualità e di costo.

I rapporti tra la SOGEI e l'Amministrazione Finanziaria sono disciplinati - oltre che da un insieme di contratti esecutivi stipulati tra la SOGEI e le singole strutture organizzative per la definizione puntuale dei prodotti, dei servizi e delle soluzioni, che la medesima Società deve in concreto fornire nei singoli casi - da un contratto Quadro stipulato tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze (Dipartimento delle Finanze) e la SOGEI in cui sono definite le regole comuni che disciplinano in modo unitario il rapporto tra la società strumentale e tutte le strutture organizzative dell'Amministrazione Finanziaria.

Con riferimento alle esigenze anzidette, il Dipartimento delle Finanze ha affidato a CONSIP lo svolgimento della procedura selettiva per l'individuazione, nel rispetto della vigente normativa di riferimento, di un operatore specializzato nel settore oggetto del presente Capitolato.

Il presente documento costituisce il Capitolato Tecnico di gara e definisce le caratteristiche e i requisiti relativi all'affidamento dei predetti servizi di Benchmark.

Si ricorda che quanto prescritto nel presente capitolato tecnico costituisce requisito minimo della fornitura.

Il Capitolato Tecnico si compone delle seguenti Appendici:

- Appendice 1 - Indicatori di qualità della fornitura e penali;
- Appendice 2 – Descrizione dei servizi oggetto del Benchmark.

1.1. DEFINIZIONI

Con il termine "MEF" va inteso il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Con il termine "AF" va intesa l'Amministrazione Finanziaria, ovvero l'insieme delle Strutture organizzative deputate al settore delle politiche fiscali e sistema tributario.

Con il termine "DF" va inteso il Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Con il termine "Amministrazione" si intende la Direzione Sistema Informativo della Fiscalità del DF del MEF.



Con il termine “DF-DSIF” va intesa nell’ambito Dipartimento delle Finanze la Direzione Sistema Informativo

della fiscalità.

Con il termine “CQ” va inteso il Contratto dei Servizi Quadro vigente tra le AF e la SOGEI, per la conduzione e lo sviluppo del Sistema informativo della fiscalità.

Con il termine “SIF” va inteso il Sistema Informativo della Fiscalità. Con il termine “CONSIP” va intesa la CONSIP S.p.A.

Con il termine “SOGEI” va intesa la Società Generale d’Informatica S.p.A.

Con il termine “Benchmarking” va intesa la società specializzata in Benchmarking aggiudicataria della fornitura.

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La SOGEI è stata costituita nel 1976 come Società dedicata al Ministero dell’Economia e delle Finanze con il compito di provvedere allo sviluppo, alla conduzione e alla manutenzione del sistema informativo dell’Anagrafe Tributaria.

Nel 2002 il MEF ha acquisito il 100% del capitale azionario di SOGEI. Con questa azione di in-sourcing il Ministero ha operato una scelta strategica finalizzata a garantire l'allineamento tra le strategie e gli obiettivi di politica fiscale ed i risultati concreti derivanti dalle soluzioni di Information & Communication Technology.

L’acquisizione dell’intero capitale sociale della SOGEI da parte del Ministero ha comportato un cambiamento fondamentale nel ruolo della SOGEI: non più mero fornitore esterno convenzionato con l’Amministrazione finanziaria, ma azienda pubblica facente essa stessa parte del sistema fiscale.

In tale quadro, SOGEI si pone non più come semplice fornitrice d’opera, ma come erogatrice di servizi complessi, corresponsabilizzata nel raggiungimento degli obiettivi del cliente per il quale si impegna a reperire soluzioni ottimali nell’ICT (Soluzioni Operative).

Da un punto di vista contrattuale i rapporti tra SOGEI e l’Amministrazione finanziaria sono disciplinati da un Contratto di Servizi Quadro di durata pluriennale che la SOGEI stipula con il Dipartimento delle Finanze e che fissa le regole e gli indirizzi generali che le parti si impegnano a rispettare; successivamente SOGEI stipula con le singole strutture organizzative dell’Amministrazione finanziaria specifici Contratti esecutivi, generalmente di durata triennale, contenenti gli obiettivi e le attività di dettaglio previsti per il periodo.

A partire dal 1° Gennaio 2006 è in vigore un Contratto Quadro di servizi inizialmente previsto per il periodo 2006 – 2011. Detto Contratto è stato integrato con atto aggiuntivo nel 2009 e lo stesso è stato successivamente prorogato dai commi da 4 a 6 dell’articolo 5 del decreto legge n.16 del 2012 (convertito in Legge n. 44/2012) fino al completamento dell’iter di stipula del nuovo Contratto Quadro. Successivamente, il decreto legge 95/2012, come modificato dall’art. 1, comma 297, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, ha previsto la stipula di un apposito Accordo Quadro non normativo tra il Dipartimento dell’Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Ministero dell’Economia e delle Finanze, unitariamente per il Ministero, ivi incluso il Sistema Informativo della Fiscalità, e la SOGEI S.p.A., in cui, sulla base del modello relazionale definito dal Ministero, che tenga conto delle specificità organizzative e operative dei singoli Dipartimenti dell’Amministrazione economico-finanziaria e delle Agenzie fiscali e delle esigenze di operatività della SOGEI S.p.A., siano disciplinati i servizi erogati e fissati relativi costi, regole e meccanismi di monitoraggio.



La proroga del Contratto Quadro attualmente vigente, disposta dal citato decreto legge 16/2012, sarà dunque valida fino all'entrata in vigore dell'Accordo Quadro di cui al decreto legge 95/2012.

È in tale contesto e nel perseguimento degli obiettivi di governo strategico del SIF riconosciuti al Dipartimento delle Finanze, Direzione Sistema informativo della Fiscalità, che si rende necessario acquisire un servizio per il Benchmarking dei servizi erogati dalla SOGEI per la manutenzione, lo sviluppo e la conduzione del SIF.

Al fine di massimizzare l'utilità per l'Amministrazione Finanziaria, il servizio di Benchmarking non sarà esteso alla totalità dei servizi previsti dal Contratto Quadro ma sarà circoscritto ai servizi a maggiore rilevanza economica, come specificato in Appendice 2 al Capitolato Tecnico "Descrizione dei servizi oggetto del Benchmark".

3. DESCRIZIONE DELLA FORNITURA

3.1 OGGETTO

Nel corso della fornitura verrà svolta un'attività di Benchmarking da completare entro quattro mesi dalla stipula.

3.2 DURATA

Le attività dovranno concludersi entro il termine massimo di **4 mesi** dalla data di stipula.

Il puntuale Piano di Lavoro verrà presentato dal Benchmarking in fase di avvio della fornitura e sarà sottoposto all'approvazione del DF.

3.3 RISERVATEZZA

La tipologia delle attività da svolgere richiede che tutte le attività del Benchmarking siano improntate ad un'assoluta attenzione alla riservatezza e che tutte le informazioni trattate e tutti i documenti, anche parziali, scambiati tra il Benchmarking e l'Amministrazione siano riservati.

E', inoltre, fatto divieto al Benchmarking richiamare i contenuti della presente fornitura quale riferimento per altri incarichi, salvo esplicita autorizzazione da parte del DF-DSIF. E' altresì fatto divieto al Benchmarking di assumere incarichi comunque connessi allo svolgimento del presente progetto da altre Pubbliche Amministrazioni, senza darne preventiva comunicazione a DF-DSIF. Il Benchmarking non potrà utilizzare, a nessun titolo, la documentazione ricevuta o prodotta, al di fuori delle attività oggetto del presente capitolato.



4. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO E DEI PRODOTTI

Il Benchmarking dei servizi erogati da SOGEI per la manutenzione, lo sviluppo e la conduzione del SIF deve connotarsi con riferimento non solo ai servizi in quanto tali ma anche alle modalità operative con cui le due parti contrattuali interagiscono; in sostanza, attraverso il Benchmarking, il servizio richiesto deve essere applicato al contesto contrattuale/organizzativo specifico dell'AF allo scopo di individuare, attraverso il confronto con il mercato ovvero con organizzazioni di pari dimensioni e raggio d'azione, possibili aree di miglioramento delle performance relativamente a prodotti/servizi o a specifici processi.

Il Benchmarking ICT deve, pertanto, rispondere in maniera significativa alle seguenti principali esigenze:

- valutare prezzo e performance dei servizi del CQ vigente rispetto ai valori di mercato di imprese paragonabili per dimensioni e scopo;
- verificare che l'impianto dei servizi, i livelli di servizio ed i relativi indicatori di qualità siano in linea con quelli di altre analoghe realtà;
- verificando, quindi, che i servizi siano offerti con il migliore rapporto qualità/costo per l'Amministrazione.

Nel corso dell'esecuzione del servizio di Benchmarking, deve essere garantito al DF-DSIF il supporto qualificato di un team di consulenti in grado di operare con vasta professionalità ed esperienza rispetto a tutte le tematiche collegate con il Benchmarking.

Al fine di garantire i risultati attesi, il Benchmarker deve descrivere le modalità con cui ritiene di proporre il suo servizio ed in particolare le modalità con cui:

- effettua l'Assessment dei servizi oggetto di Benchmarking;
- identifica il campione di confronto (peer);
- rende possibile il confronto tra il contratto oggetto del Benchmarking ed il campione stesso;
- predisporre le relazioni intermedie e finali nonché le presentazioni ed il materiale a supporto.

In particolare, per garantire la profondità dell'analisi, il Benchmarker dovrà dare evidenza della disponibilità di competenze specifiche sia tematiche sia metodologiche e di una banca dati contenente i parametri di costo e di performance significativi dei principali contratti ICT di outsourcing e/o di contratti con società strumentali e/o contratti interni con le cosiddette unità aziendali strumentali (anche dette macchine operative di gruppo etc.). L'Amministrazione fiscale, attraverso le soluzioni adottate dal Benchmarker, richiede la rappresentazione puntuale di dati contrattuali significativi dei peer, anche trasversali rispetto ai principali settori d'industria, e possibilmente non limitati alle sole misurazioni medie e/o indagini statistiche.

Il Benchmarker dovrà utilizzare per le attività risorse di profilo pari o superiore a quelle specificate nel successivo paragrafo (in termini di conoscenze, anzianità lavorativa e titolo di studio) assegnando alle stesse attività e responsabilità appropriate, secondo quanto indicato in sede di offerta.



Il servizio di Benchmarking, fermo restando la metodologia che il Benchmarker riterrà di utilizzare come indicato nella relazione presentata in sede di offerta, dovrà essere organizzato secondo le seguenti fasi:

- Identificazione ed analisi dei dati di confronto (Assessment);
- Definizione del campione di confronto (peer), analisi dei dati e comparazione;
- Predisposizione della Relazione di Benchmarking.

Identificazione ed analisi dei dati di confronto (Assessment)

Questa prima fase consiste nella ricognizione e rappresentazione delle modalità organizzative del processo tra le Parti e nella misurazione dei processi e servizi, ovvero nell'identificazione e definizione dei processi chiave da sottoporre ad esame, evidenziandone i reali dati quantitativi (costi, risorse, tempi, etc.) e scegliendo le modalità e le metriche di misurazione delle performance.

Si procede poi alla normalizzazione dei dati raccolti, secondo un modello che consenta di effettuare la comparazione con casi di mercato. I fattori di normalizzazione dovranno essere di vario tipo, come per esempio: fattori di scopo, di scala, di complessità, di tipologia di servizi, di organizzazione e geografia, di disponibilità di risorse operazionali, ecc..

La presente fase di Assessment deve fornire una rappresentazione dei servizi, eventualmente riarticolati e riclassificati rispetto ai parametri definiti nel CQ, tale da rendere affidabile ed efficace il confronto con realtà paragonabili sia in termini di dimensioni che di complessità. Pertanto, l'Assessment dovrà prevedere almeno i seguenti step:

- analisi della struttura dei servizi vigente, effettuando in particolare:
 - ❖ La "data collection", come raccolta delle informazioni, dei dati riguardanti il rapporto tra le parti contrattuali del CQ e della relativa documentazione, controllandone integrità e completezza, di massima, attraverso le seguenti attività:
 - rivisitazione della documentazione disponibile (contratti, livelli di servizio, fatturazione, ecc.),
 - raccolta di:
 - ◊ dati finanziari
 - ◊ dati relativi ai prezzi/costi
 - ◊ dati volumetrici
 - ◊ dati prestazionali
 - ◊ dati di consistenza
 - ◊ eventuali ulteriori dati,
 - interviste selezionate,
 - documentazione della storia contrattuale e dei principali fattori influenzanti i meccanismi di



- determinazione dei prezzi;
 - ❖ la raccolta dei dati per:
 - elementi finanziari
 - aspetti contrattuali
 - servizi e livelli di servizio
 - eventuali ulteriori dati
 - ❖ la verifica della completezza delle informazioni, con la quale rivedere criticamente l'adeguatezza dei dati e delle interviste, validando gli stessi e rilevando eventuali inconsistenze.
- definizione degli oggetti di confronto attraverso, se necessario, la scomposizione in attività atomiche che possono essere riarticolate e/o riclassificate per permettere un efficace confronto con il mercato;
- definizione dei criteri di normalizzazione dei dati: i fattori di normalizzazione adottati per la rappresentazione dei dati devono tenere conto, per la rappresentatività di tutto il processo di Benchmarking, delle specifiche e peculiari caratteristiche sia del CQ che del mercato. Essi devono fornire elementi che possono essere ricondotti ad una serie di categorie che a titolo esemplificativo e non esaustivo possono essere di:
- ❖ scopo
 - ❖ complessità
 - ❖ livelli di servizio
 - ❖ termini contrattuali;
- condivisione con AF dei risultati dell'Assessment.

Alla fine della fase è previsto che il Benchmarker presenti la "Relazione di Benchmarking – sezione rapporto sullo stato attuale del sistema", il cosiddetto "as is", fotografia metricamente definita dello stato attuale di implementazione dei servizi.

Dovrà, inoltre, essere consegnato l'aggiornamento del "Piano di Lavoro", così come indicato nel successivo paragrafo.

Definizione del campione di confronto (peer), analisi dei dati e comparazione

In questa fase il Benchmarker, sulla base dei dati raccolti, proporrà il campione di confronto (peer) per ciascun servizio/processo da analizzare utilizzando, preferibilmente, dati relativi a contratti in ambito europeo, ove esiste una tradizione dell'outsourcing ben radicata nella pubblica amministrazione.

Nel documento il Benchmarker dovrà evidenziare le motivazioni a supporto delle scelte effettuate, garantendo la conoscenza del mercato, sia qualitativa sia quantitativa, in termini almeno pari a quanto dichiarato nell'offerta tecnica.

Completata la definizione del campione di riferimento, il Benchmarker dovrà effettuare la comparazione tra i valori normalizzati precedentemente individuati ed il campione anzidetto; dal confronto dovrà essere possibile evidenziare il Benchmark di mercato, ovvero il range (Min/Max) di prezzo e di qualità per ciascun elemento di analisi precedentemente identificato.



Nel corso dell'attività il Benchmarker dovrà organizzare degli incontri con il DF per la condivisione dello stato di avanzamento delle attività e dei documenti (in termini di contenuto e di formato) da predisporre.

Gli incontri dovranno avere una frequenza almeno quindicinale ed essere presieduti ed organizzati dal Capo Progetto individuato ai sensi del successivo art. 5.

Alla fine della fase dovranno essere presentate:

- una **“Relazione di Benchmarking (versione intermedia)”** articolata secondo le fasi previste dalla metodologia proposta, contenente il report dell'analisi eseguita ed i risultati raggiunti;
- una **“Presentazione del Benchmark (versione intermedia)”** per il top ed il middle management.

Predisposizione della Relazione di Benchmarking

La terza ed ultima fase consiste nella produzione della “Relazione di Benchmarking”, nella quale viene esposta la valutazione rispetto al “prezzo di mercato” del CQ con SOGEI e documentato come i costi e i livelli di servizio si rapportino alle altre transazioni di mercato. La relazione riepiloga le attività effettuate e i risultati ottenuti nella fase di Assessment, normalizzazione e confronto con il peer ed espone le valutazioni finali del Benchmarker, complessive e per singoli servizi, in modo dettagliato e fruibile.

La relazione di Benchmarking deve contenere la documentazione completa di chiusura delle attività e dei risultati raggiunti, la documentazione illustrativa della metodologia utilizzata, delle attività svolte, degli scenari ed interventi migliorativi possibili, nonché i deliverables rilasciati, supportati da analisi finanziarie, ipotesi di lavoro assunte e verbali delle interviste effettuate.

Vengono inoltre prodotte:

- un **“Executive summary”**, documento sintetico di più rapida ed immediata lettura
- una **“Presentazione del Benchmark”**, indirizzata al top e al middle management dell'Amministrazione Finanziaria

4.1 PRODOTTI DELLA FORNITURA

Nel paragrafo si descrivono i prodotti ed i relativi contenuti minimi previsti dalla fornitura, fermo restando che DF-DSIF si riserva di modificare formalismo e contenuti durante il corso della fornitura stessa.

Tutti i documenti dovranno essere particolarmente curati negli aspetti di:

- Comprensibilità;
- Accuratezza;
- Adeguatezza;
- Aderenza;



- Modificabilità.

Tutta la documentazione dovrà essere prodotta in formato elettronico, e consegnata anche nel formato sorgente dei singoli tools utilizzati (ad esempio Word).

Tutti i prodotti consegnati sono soggetti ad approvazione da parte dell'Amministrazione; in nessun caso l'approvazione potrà avvenire per tacito assenso.

I prodotti minimi previsti dalla fornitura sono i seguenti:

| Fase / Evento | Tipo documento | Vincoli temporali |
|--|--|--|
| Avvio contratto | Piano di Progetto | 10 giorni lavorativi dalla data di stipula |
| | Piano della Qualità | |
| Avvio rilevazione di Benchmark | Piano di Lavoro (aggiornato in tutte le fasi) | Entro 5 giorni dall'attivazione della rilevazione di Benchmark |
| Fase 1 – Identificazione ed analisi dei dati di confronto (Assessment) | Relazione di Benchmarking (sezione rapporto sullo stato attuale del sistema) | Tempi previsti dal Piano di Lavoro |
| Fase 2 – Definizione del campione di confronto (peer), analisi dei dati e comparazione | Relazione di Benchmarking (versione intermedia) | |
| | Presentazioni del Benchmark (versione intermedia) | |
| Fase 3 – Predisposizione Relazione di Benchmarking | Relazione di Benchmarking | |
| | Presentazione del Benchmark | |
| | Executive summary | |

Classificazione del documento: Consip public

Capitolato Tecnico per l'affidamento dei Servizi di Benchmarking dei servizi del Contratto Quadro del Sistema Informativo della Fiscalità.



Nel corso delle attività, potranno essere individuate altre tipologie e contenuti di prodotti da consegnare i cui contenuti saranno congiuntamente concordati.

La documentazione, così come tutte le comunicazioni riguardanti gli aspetti contrattuali, dovrà essere inviata tramite posta elettronica certificata agli indirizzi che saranno indicati dal DF-DSIF.

Tutti i prodotti consegnati dovranno essere esenti da virus. Il DF-DSIF si riserva di procedere alle verifiche di assenza di virus secondo le modalità e con gli strumenti che riterrà più opportuni.

Gli eventuali rilievi sui documenti saranno comunicati dall'Amministrazione in forma scritta, assegnando, inoltre, il termine per effettuare le modifiche. Il Benchmarker dovrà provvedere all'aggiornamento dei documenti senza oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

Di seguito vengono descritti i contenuti minimi dei documenti previsti dalla fornitura.

4.1.1 Piano di Progetto

Il Piano di Progetto è un documento che racchiude, una volta individuati, gli obiettivi e le esigenze specifiche dell'Amministrazione, nonché l'insieme di sintesi delle attività pianificate. In particolare dovrà contenere i punti cardine (avvio e fine) della rilevazione di Benchmark, compresa la data di consegna da parte del Benchmarker del Piano di lavoro dettagliato della rilevazione.

Il Piano di Progetto riporterà:

- la descrizione del progetto;
- la data di attivazione e di conclusione della rilevazione di Benchmark;
- i curricula delle risorse da impegnare nella fornitura e il relativo ruolo;
- il nominativo del Capo Progetto, individuato ai sensi del successivo art.5.

4.1.2 Piano della qualità

Il piano della Qualità è il documento che precisa le modalità operative, le risorse e le sequenze delle attività relative alla qualità della fornitura.

Il Fornitore dovrà predisporre un piano della qualità che:

- fornisca lo strumento per collegare i requisiti minimi contrattualmente richiesti, con le procedure generali del sistema qualità del fornitore già esistenti;
- espliciti le disposizioni organizzative e metodologiche adottate dal fornitore, allo scopo di raggiungere gli obiettivi tecnici e di qualità contrattualmente definiti;
- dettagli i metodi di lavoro messi in atto dal fornitore, facendo riferimento o a procedure relative al proprio sistema, e per ciò descritte nel manuale qualità (ove presente); o a procedure sviluppate per lo specifico contrattuale, a supporto delle attività in esso descritte, in questo caso da allegare al piano;
- garantisca il corretto e razionale evolversi delle attività contrattualmente previste, nonché la trasparenza e la tracciabilità di tutte le azioni messe in atto dalle parti in causa, il fornitore, il committente, l'eventuale organismo di ispezione accreditato dall'Amministrazione.

Nella redazione del piano il Fornitore terrà come guida lo schema di riferimento di seguito descritto.

- Scopo del piano della qualità;



- Documenti applicabili e di riferimento;
- Glossario;
- Organizzazione della fornitura (*contiene l'organigramma del gruppo di lavoro impegnato sul contratto; a ciascun ruolo indicato nell'organigramma, deve essere associata una precisa responsabilità, in modo che ciascun componente del gruppo di lavoro abbia ben chiari i ruoli, i compiti, le responsabilità ed i poteri nell'ambito del contratto. Utilizzare una matrice, denominata "matrice delle responsabilità", per sintetizzare le responsabilità assegnate*);
- Modalità di erogazione della fornitura (contiene la definizione del ciclo di erogazione della fornitura, la descrizione dei processi coinvolti e l'insieme della documentazione da produrre);
- Metodi, tecniche e strumenti (*descrive le metodologie, le tecniche e gli strumenti che si intendono adottare per l'erogazione della fornitura, nonché l'elenco degli standard da utilizzare per preparare i documenti della fornitura stessa*);
- Requisiti di qualità sulla base di quanto elencato nell'Appendice 1 – Indicatori di qualità della fornitura e penali (*Contiene la chiara e non ambigua identificazione degli indicatori di qualità e la procedura per la valutazione della qualità stessa*);
- Raccolta e salvaguardia dei documenti (*contiene la descrizione della procedura per la gestione, conservazione e salvaguardia della documentazione di progetto, con particolare riguardo agli aspetti di riservatezza richiesti dal progetto*).

4.1.3 Piano di Lavoro

Il Piano di Lavoro, strumento necessario a fornire informazioni di dettaglio sulla pianificazione delle attività e del relativo stato di avanzamento, è un documento che racchiude l'insieme delle attività pianificate, i tempi previsti, le risorse coinvolte, i prodotti attesi e lo stato di avanzamento delle attività.

Coerentemente con lo stato temporale (piano iniziale o aggiornamento), il Piano di Lavoro riporterà:

- descrizione servizio;
- prodotti delle singole fasi/attività e relative date di consegna, previste ed effettive;
- risorse impiegate sulle singole attività nonché le relative % di impiego, previste ed effettive;
- stato avanzamento lavori e consuntivo delle attività svolte.

Il Benchmarker dovrà, inoltre, indicare quali sono le attività richieste alla AF e le modalità di relazione con la SOGEI per l'acquisizione dei dati di dettaglio utili a garantire la qualità dell'intervento.

Si precisa che il Benchmarker dovrà mantenere aggiornato lo stato di avanzamento dei lavori relativamente al Piano di Lavoro approvato, fornendo tempestivamente indicazioni sulle attività concluse e in corso (esplicitandone la percentuale di avanzamento), su eventuali criticità/ritardi, su azioni di recupero e razionali dello scostamento.

Si precisa, inoltre, che le date finali delle varie fasi devono anche prevedere, ed esplicitare, le relative fasi di approvazione formale dei prodotti.



4.1.4 Relazione di Benchmarking

La relazione di Benchmark, da produrre incrementalmente nel corso delle diverse fasi previste, deve contenere la documentazione completa delle attività e dei risultati raggiunti, la documentazione illustrativa della metodologia utilizzata, delle attività svolte, degli scenari ed interventi migliorativi possibili, nonché i

deliverables rilasciati, supportati da analisi finanziarie, ipotesi di lavoro assunte e verbali delle interviste effettuate.

Di seguito i contenuti richiesti.

Obiettivi del servizio di Benchmarking

Impostazione progettuale: si intende l'esposizione degli obiettivi che il Benchmarker deve raggiungere per poter esplicitare al meglio il servizio commissionato.

Impianto Metodologico

- Metodologia utilizzata;
- Strumenti utilizzati (in particolare le caratteristiche della banca dati).

Identificazione ed analisi dei dati di confronto (Assessment)

- Rapporto sullo stato attuale del sistema comprensivo delle “schede di servizio” in cui il Benchmarker dovrà riportare gli elementi caratterizzanti per il confronto con il mercato (prezzo, qualità, oneri aggiuntivi, modalità di esecuzione dell’attività, indicatori di qualità, ecc.).

Definizione del campione di confronto (peer), analisi dei dati e comparazione

- Definizione del campione di confronto (peer) per ciascun servizio/processo da analizzare dando evidenza dei razionali che hanno determinato la scelta;
- Comparazione.

Risultati (per ciascun servizio/processo)

- Evidenza per ciascun servizio del risultato di Benchmark: dati rilevati, risultati, prezzo complessivo, prezzo unitario, livelli di servizio;
- Tendenza dei costi di mercato per il 2019;
- osservazioni e possibili interventi migliorativi.

Conclusioni

- Considerazioni finali;
- Temi di interesse per l’evoluzione e azioni guida da intraprendere;
- Suggerimenti per successive rilevazioni.

Si precisa che quanto presentato in offerta dall’Impresa in merito alla metodologia ed al Prototipo della Relazione di Benchmark costituirà riferimento per la relazione in oggetto.

4.1.5 Executive Summary

Durante lo svolgimento dell’attività di Benchmark, il Benchmarker dovrà produrre un Executive Summary contenente la descrizione sintetica dei risultati delle attività destinata al top e al middle management delle Strutture Organizzative. La struttura e i contenuti del documento verranno definiti dal Benchmarker di concerto



con l'Amministrazione.

4.1.6 Presentazioni

Le presentazioni sono finalizzate a fornire al middle e top management delle Strutture Organizzative le informazioni utili alla comprensione delle attività svolte nell'esecuzione del servizio, delle logiche e delle sistematicità previste dalla metodologia al fine di meglio interpretare e comprendere i risultati ottenuti e gli

interventi di miglioramento indicati. Per ogni fase/servizio è richiesta la presentazione dei risultati con diversi contenuti a seconda della platea a cui dovrà essere indirizzata.

Il Benchmarker provvede alla progettazione di ogni singola presentazione, provvedendo altresì alla preparazione del materiale da distribuire ai partecipanti.

Ogni presentazione dovrà contenere almeno i seguenti argomenti:

- Executive Summary (diapositive elettroniche e documento);
- Punti focali sull'applicazione della metodologia (diapositive elettroniche e documento);
- Stato avanzamento lavori (diapositive elettroniche, tabelle, verbali incontri);
- Elaborazioni per settori/servizi (diapositive elettroniche e documento);
- Risultati dell'attività e criticità riscontrate (diapositive elettroniche e documento).

4.1.7 Rapporto Livelli di Servizio

Il Rapporto Livelli di Servizio dovrà essere redatto dal Fornitore e deve contenere la rendicontazione delle misurazioni effettuate sugli indicatori di qualità riportati nel Piano della Qualità Generale approvato dall'Amministrazione.

Il Rapporto Livelli di Servizio costituirà il riferimento per la valutazione del rispetto dei requisiti di qualità al fine della corresponsione dei corrispettivi, dell'emissione dei rilievi e dell'applicazione delle penali.

Il Rapporto Livelli di Servizio della rilevazione di Benchmark dovrà essere predisposto in forma incrementale e consegnato al massimo entro 5 giorni lavorativi dal termine di ogni fase prevista dal Piano di Lavoro, salvo puntuali richieste da parte dell'Amministrazione.

Laddove significativo (fase predisposizione Piano di qualità, Piano di progetto, predisposizione e mantenimento soluzioni, strumenti, migliorie di cui all'Offerta Tecnica), il Rapporto Livelli di Servizio della fornitura dovrà essere redatto entro 5 giorni dal termine del periodo di riferimento.

5. PROFILI PROFESSIONALI

Le figure professionali richieste per lo svolgimento dei servizi oggetto della fornitura sono Consulente Senior, con funzioni anche di Capo progetto, e Consulente. I relativi profili di riferimento sono di seguito descritti.

Il Benchmarker dovrà indicare tra i Consulenti senior impiegati nella fornitura il Capo Progetto che fungerà da interfaccia unica nei confronti dell'Amministrazione per le attività relative ad ogni esecuzione del Benchmark.

La composizione del gruppo di lavoro dovrà rispettare il range di impegno percentuale riportato nella tabella che segue.



| Figure Professionali | Impegno percentuale |
|----------------------|---------------------|
| Consulente senior | 70% - 80% |
| Consulente | 20% - 30% |

Il possesso dei requisiti richiesti deve essere attestato su curriculum vitae, redatti in formato EUCIP, da

consegnare al DF-DSIF contestualmente al Piano di Progetto, ed eventualmente aggiornati in caso di sostituzione delle risorse.

Le caratteristiche professionali e le esperienze che dovranno possedere vengono dettagliate di seguito.

Consulente senior

| Titolo di studio | Laurea in discipline tecniche o cultura equivalente |
|-----------------------|---|
| Esperienze lavorative | <ul style="list-style-type: none">• Minimo 10 anni di esperienza complessiva nel settore della contrattualistica ICT, di cui:<ul style="list-style-type: none">• almeno 4 nella funzione svolta in ambito di progetti di Benchmarking di contratti informatici;• almeno 4 nella funzione svolta in ambito di progetti della Pubblica Amministrazione;• Attività consulenziale a livello strategico con responsabilità di produrre e presentare le risultanze ed i contenuti delle attività effettuate al top management;• Assessment di progetti ICT, check-up e Benchmark dei sistemi informativi;• Coordinamento e controllo progetti di grandi dimensioni, con la responsabilità di gestione delle risorse, indirizzamento del team di lavoro, pianificazione dei tempi e delle risorse ed assicurando il rispetto del Piano di lavoro e degli obiettivi, fornendo gli stati di avanzamento del progetto e segnalando tempestivamente gli eventuali scostamenti. |



| | |
|-------------------------------------|--|
| Capacità e competenze organizzative | <ul style="list-style-type: none">• Decisionali - le risorse impiegate nella fornitura devono essere in grado di delineare la migliore strategia di azione, individuando e superando le criticità;• Relazionali – le risorse devono avere spiccate capacità di relazione ad alti livelli gerarchici, facilità di comunicazione per poter gestire attività caratterizzate dalla continua interazione con il personale, anche di grado dirigenziale, del DF e della AF, leadership nel coordinamento di gruppi di lavoro;• Propositive – le risorse devono agire in maniera proattiva e operare con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo influenzando gli eventi con proposte o azioni che si rivelano utili per il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione;• Organizzative – le risorse devono garantire tempestività di risposta, accuratezza e qualità nel lavoro svolto, flessibilità e capacità di adattamento a contesti diversi. Le risorse inoltre devono operare in modo costruttivo, collaborativo e sinergico nei processi di lavoro. |
|-------------------------------------|--|



| | |
|------------|--|
| Conoscenze | <ul style="list-style-type: none">• Contrattualistica informatica – competenza approfondita sugli aspetti normativi ed operativi relativi ai contratti ICT in contesti di pubbliche amministrazioni, nonché relative tematiche inerenti il monitoraggio e la qualità;• Valutazione di servizi ICT – competenza approfondita della normativa e della letteratura inerente la valutazione dei servizi ICT, delle metodologie di misurazione e delle tecniche di valutazione di servizi/qualità dei servizi ICT, quali:<ul style="list-style-type: none">○ Puntuale conoscenza delle tecniche e metodiche di metodologie orientate ai processi per la modellizzazione, rappresentazione, ingegnerizzazione dei processi produttivi (CMM, BPR), Benchmarking dei sistemi informativi, assessment di progetto e di processo;○ Tecniche e metodologie di quality management, norme (ISO 9000), e realizzazione di piani di qualità;○ Architetture, tecnologie, strumenti, tipologie di servizi afferenti all'informatica;○ Organizzazione dei servizi e vincoli normativi nella Pubblica amministrazione;• Analisi del mercato ICT – conoscenza approfondita dei principali Fornitori, prodotti, architetture, tecnologie, metodologie, tendenze, afferenti ai settori dell'informatica e delle telecomunicazioni;• Project management – tecniche di project management e Risk Management. |
|------------|--|



Consulente

| Titolo di studio | Laurea in discipline tecniche o cultura equivalente |
|-------------------------------------|---|
| Esperienze lavorative | <ul style="list-style-type: none">• Minimo 4 anni di esperienza complessiva nel settore della contrattualistica ICT, di cui:<ul style="list-style-type: none">○ almeno 2 nella funzione svolta in ambito di progetti di Benchmarking di contratti informatici;○ almeno 2 nella funzione svolta in ambito di progetti della Pubblica Amministrazione;• Attività consulenziale, redazione e presentazione di documentazione di progetto;• Assessment di progetti ICT, check-up e Benchmark dei sistemi Informativi. |
| Capacità e competenze organizzative | <ul style="list-style-type: none">• Relazionali - le risorse devono avere spiccate capacità di relazione, facilità di comunicazione per poter gestire attività caratterizzate dalla continua interazione con il personale, anche di grado dirigenziale, del DF e della AF;• Organizzative – le risorse devono garantire tempestività di risposta, accuratezza e qualità nel lavoro svolto, flessibilità e capacità di adattamento a contesti diversi, collaborare costruttivamente nei processi di lavoro e mettere in comune e scambiare informazioni ed esperienze. |
| Conoscenze | <ul style="list-style-type: none">• Contrattualistica relativa all'appalto per l'acquisizione di servizi e tecnologie ICT;• Normativa di riferimento, letteratura inerente la valutazione dei servizi ICT, sulle metodologie di misurazione e tecniche di valutazione di servizi/qualità dei servizi ICT;• Tecniche e metodiche di metodologie orientate ai processi per la modellizzazione, rappresentazione, ingegnerizzazione dei processi produttivi (CMM, BPR), Benchmarking dei sistemi informativi, assessment di progetto e di processo;• Architetture, tecnologie, strumenti, tipologie di servizi afferenti all'informatica. |



5.1 VINCOLI TEMPORALI RELATIVI ALL'INSERIMENTO E SOSTITUZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI

Le risorse da impiegare/sostituire devono rispondere ai requisiti minimi indicati per i relativi profili professionali indicati in Offerta Tecnica. In caso di sostituzione le nuove risorse professionali devono avere attestati ed esperienze, in tipologia e durata, non inferiori alla risorsa da sostituire.

| Adempimento | Tempi | Data di riferimento | Note |
|---|----------------------|---|--|
| Consegna CV risorse impiegate/da impiegare | 10 giorni lavorativi | Dalla Stipula del contratto | |
| Consegna nuovo CV in caso di non accettazione o di sostituzione risorsa | 5 giorni lavorativi | Dalla comunicazione di non accettazione / dalla richiesta di sostituzione | Nel caso sia il Benchmarker a richiedere la sostituzione, il CV deve essere allegato alla comunicazione. |
| Disponibilità della risorsa per un colloquio | 3 giorni lavorativi | Dalla richiesta | Durata colloquio: 1 ora, sede Amministrazione |
| Inserimento della risorsa | 5 giorni lavorativi | Dall'accettazione della risorsa | |

6. MODALITA' DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA

La rilevazione di Benchmark dovrà essere erogata in modalità progettuale, con un'articolazione in fasi che deve contenere almeno le seguenti:

- 1) identificazione ed analisi dei dati di confronto (Assessment);
- 2) definizione del campione di confronto (peer), analisi dei dati e comparazione;
- 3) predisposizione della Relazione di Benchmarking.

Per una descrizione delle fasi e dei relativi prodotti, si rimanda al paragrafo 4, fermo restando che, in base alla metodologia proposta dal Benchmarker nell'Offerta Tecnica, potrà essere concordata una più ampia strutturazione delle attività.

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

Il Benchmarker dovrà indicare il Responsabile unico delle attività contrattuali (come previsto nel Contratto) per l'intera fornitura, che, assumendo la piena responsabilità dei rapporti con il DF-DSIF, sarà il riferimento per gli aspetti generali e per ogni problema riguardante la fornitura stessa.

Tutte le attività dovranno essere svolte in collaborazione con i referenti dell'AF, con il supporto di SOGEI



secondo modalità opportunamente concordate.

La qualità della fornitura dovrà essere assicurata dal Benchmark, rispettando i criteri del proprio sistema di qualità e applicando il Piano della Qualità, indicato in Appendice 1 al Capitolato Tecnico “Indicatori di qualità della fornitura e penali”.

Attivazione del Benchmark

All’attivazione della rilevazione di Benchmark, il Benchmark, entro 5 giorni solari, dovrà indicare il Consulente senior / Capo progetto referente per l’attività stessa individuandolo tra i curriculum vitae già presentati ed approvati dall’Amministrazione. Contestualmente dovrà presentare la proposta di pianificazione (“Piano di Lavoro”) per l’approvazione da parte dell’Amministrazione.

L’esecuzione ed il controllo della fornitura devono avvenire con un’attività continua di pianificazione e consuntivazione di cui il “Piano di Lavoro” (descritto nel paragrafo 4.1.3) è lo strumento di riferimento.

Stabilità risorse

Nel piano di lavoro dovrà essere identificato il gruppo di lavoro assegnato stabilmente all’attività di Benchmarking. Si richiede, in particolare, la massima attenzione alla continuità delle risorse assegnate alla rilevazione di Benchmark, al fine di garantire una efficace collaborazione con l’Amministrazione per tutta la durata dell’attività.

Le eventuali sostituzioni di personale dovranno essere preventivamente concordate con DF-DSIF e la sostituzione richiederà un adeguato periodo di affiancamento per la risorsa entrante.

Formato documentazione prodotta

La documentazione prodotta in esecuzione della fornitura dovrà essere compatibile con i seguenti strumenti: MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access e Acrobat reader.

L’utilizzo di ogni altro strumento dovrà essere preventivamente concordato con DF-DSIF.

DF-DSIF dovrà essere messa in grado di utilizzare eventuali strumenti e metodologie di proprietà del Benchmark.

Luogo di lavoro

Le attività saranno svolte presso la sede del Benchmark in relazione alle specifiche esigenze del servizio tuttavia alcune attività potranno essere svolte presso la sede del DF-DSIF, presso la sede operativa di SOGEI o presso le sedi delle altre Strutture Organizzative del SIF, tutte comunque collocate in Roma.

In ogni caso, salvo diversi accordi, tutti gli incontri con l’Amministrazione e/o con la SOGEI si svolgeranno presso le sedi di quest’ultime site in Roma.

Ove il personale preposto all’esecuzione dei servizi effettuerà attività presso le sedi dell’Amministrazione, dovrà essere dotato di proprio personal computer e relativo software, comprensivo di un antivirus aggiornato.

In tal caso è fatto divieto di utilizzare le stazioni di lavoro per il collegamento alla rete interna all’Amministrazione contemporaneamente al collegamento via modem a internet o alla rete esterna. Il collegamento a Internet sarà permesso o da postazioni di lavoro individuate e messe a disposizione da DF-DSIF



oppure tramite un proxy server definito da DF-DSIF.

Il Benchmarking dovrà comunicare al DF-DSIF, entro 10 giorni lavorativi dalla data di stipula del contratto, l'ubicazione delle sedi ove saranno svolte le attività, un numero di telefono, un numero di fax e un indirizzo di

posta elettronica certificata cui indirizzare tutte le comunicazioni relative allo svolgimento delle attività. Eventuali costi di trasferimento e soggiorno del personale saranno a carico del Benchmarking.

7. GOVERNO DELLA FORNITURA

Modalità di Approvazione dei Prodotti

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

Il fornitore dovrà aggiornare i documenti assoggettati a rilievi e/o mancata approvazione nei tempi indicati dall'Amministrazione senza alcun onere aggiuntivo.

DF-DSIF si riserva un massimo di 15 giorni lavorativi dalla consegna del Piano di Progetto, Piano di Qualità e Rapporto Livelli di Servizio per la relativa approvazione.

I tempi previsti per l'approvazione dei documenti relativi all'attività di Benchmarking verranno di volta in volta concordati tra le parti e rappresentati nel Piano di Lavoro.

Per tutti i prodotti della fornitura soggetti ad approvazione, la presenza di anomalie di gravità tale da impedire lo svolgimento delle attività di verifica comporta l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste e può comportare la risoluzione del contratto stesso.

L'approvazione dei documenti rappresenta l'accettazione dei documenti stessi.

Valutazione risorse

DF-DSIF si riserva di effettuare colloqui di verifica della corrispondenza delle competenze elencate nel CV e dell'idoneità allo svolgimento della attività del personale che il Benchmarking propone/impiega per la fornitura. Qualora l'esito delle verifiche non sia positivo, DF-DSIF si riserva di chiedere, in qualsiasi momento, la sostituzione della risorsa. Il Benchmarking dovrà provvedere alla sostituzione della risorsa ritenuta non adeguata entro 5 giorni solari dalla richiesta.

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 1 "Indicatori di qualità della fornitura e penali", ma per disservizi ritenuti gravi vengono direttamente presidiate nel capitolato tecnico e/o nel contratto.

Pertanto, il mancato rispetto degli indicatori di qualità – come regolato dall'Appendice 1 "Indicatori di qualità della fornitura e penali" determina azioni contrattuali conseguenti che possono consistere in una o più delle seguenti azioni:

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori, sia del fornitore, 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 prodotto (chiusura di una non conformità);
- azione di intervento sui processi produttivi del fornitore per evitare il ripetersi di sistematiche non conformità (esecuzione di una azione correttiva);
- applicazione di rilievi;
- perdita della quota variabile del corrispettivo legato al raggiungimento di un livello di qualità minimo;
- applicazione di penali;
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, ecc.) laddove previsto contrattualmente.

Rilievi

I rilievi sono le azioni di avvertimento da parte dell'Amministrazione conseguenti il non rispetto delle indicazioni contenute nella documentazione contrattuale. Pertanto, oltre a quanto esplicitamente previsto, potrà essere emesso un rilievo su qualunque inadempimento se non diversamente sanzionato. Sono notificati al Benchmarker tramite comunicazione formale, ognuna delle quali potrà contenere uno o più rilievi.

I "rilievi critici" sono i difetti o le difformità di gravità tale da impedire l'approvazione di un prodotto. Essi comportano l'applicazione di una penale per ciascun rilievo critico e, nel caso in cui il loro numero superi la soglia indicata in Appendice 1 "Indicatori di qualità della fornitura e penali", di una penale ulteriore.

I rilievi non critici non prevedono di per sé l'applicazione di penali, ma costituiscono avvertimento sugli aspetti critici della fornitura e, se reiterati e accumulati, danno luogo a penali, secondo quanto previsto in Appendice 1 "Indicatori di qualità della fornitura e penali".

I rilievi sono emessi dal Direttore dell'esecuzione del Contratto dell'Amministrazione e sono formalizzati attraverso una nota di rilievo.

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 **3 giorni lavorativi** dall'emissione della nota di rilievo.

Adempimenti per la sicurezza

Il Benchmarker s'impegna a porre in essere quanto necessario a garantire l'esecuzione delle attività in piena aderenza con le disposizioni del D. Lgs. 81/2008 "Testo Unico sulla sicurezza durante il lavoro", cooperando e coordinandosi, in particolare, con i referenti dell'Amministrazione Finanziaria ai fini degli adempimenti di cui al comma 2 dell'art. 26 del citato decreto.

Fatturazione e modalità di pagamento

Ai fini del pagamento del corrispettivo indicato nel presente contratto, il Benchmarker potrà emettere fattura successivamente all'esito positivo della verifica di conformità..

Penali

Lo scopo delle penali è quello di riequilibrare il servizio effettivamente ricevuto (di minore qualità, e/o generando disservizi e/o ritardi e/o inducendo un danno all'utilizzatore) dall'Amministrazione al corrispettivo



da erogarsi che è 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.

La Committente oltre a quanto già previsto nello Schema di contratto, applicherà le penali secondo le modalità previste nell'appendice 1 del Capitolato tecnico "Indicatori di qualità della fornitura e penali.