



Città
metropolitana
di Milano

OFFERTA TECNICA

PROCEDURA APERTA PER L'AFFIDAMENTO DEI SERVIZI DI PULIZIA UFFICI A RIDOTTO IMPATTO AMBIENTALE E PRESTAZIONI ACCESSORIE MEDIANTE CONVENZIONE EX ART. 26 L. 488/99 E ART. 1 COMMA 499 L. 208/2015 A FAVORE DEGLI ENTI LOCALI PRESENTI SUL TERRITORIO DELLA REGIONE LOMBARDIA



Province di
Brescia e
Bergamo

LOTTO 2

CIG: 690552075F



INDICE

A.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA, LOGISTICA ED OPERATIVA PER LA GESTIONE DELLA CONVENZIONE	1
A.1.	MODELLO ORGANIZZATIVO CON CUI L'OFFERENTE INTENDE GESTIRE LA CONVENZIONE	1
A.1.1.	SISTEMA DI RUOLI DELLE FIGURE PROFESSIONALI COSTITUENTI LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'OFFERENTE	1
A.1.2.	MODALITÀ DI INTERAZIONE E COORDINAMENTO TRA LE FIGURE CHIAVE DELL'ORGANIZZAZIONE	14
A.2.	STRUTTURA LOGISTICA CON CUI L'OFFERENTE INTENDE GESTIRE LA CONVENZIONE	18
A.2.1.	STRUTTURA LOGISTICA TERRITORIALE	19
A.2.2.	STRUTTURA LOGISTICA PER CIASCUN IMMOBILE/GRUPPO DI IMMOBILI	21
B.	MODALITÀ E PROCEDURE PER LA RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE E LA PREDISPOSIZIONE DEI PDA	22
B.1.	MODALITÀ E PROCEDURE PER GESTIRE I SOPRALLUOGHI INIZIALI	22
B.1.1.	ORGANIZZAZIONE ADOTTATA PER LA GESTIONE DEI SOPRALLUOGHI	23
B.1.2.	PROCEDURE E STRUMENTI UTILIZZATI PER L'ESECUZIONE DEI SOPRALLUOGHI	25
B.2.	PIANO DETTAGLIATO DELLE ATTIVITÀ	28
B.2.1.	ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE E MODALITÀ PER LA PREDISPOSIZIONE E LA DEFINIZIONE DEL PDA	28
B.2.2.	ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE E MODALITÀ PER LA CONDIVISIONE DEL PDA CON L'AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	35
B.2.3.	INFORMAZIONI AGGIUNTIVE CHE L'OFFERENTE RITIENE NECESSARIO INSERIRE NEL PDA	36
C.	METODOLOGIE TECNICO-OPERATIVE PER LO SVOLGIMENTO ED IL CONTROLLO DEI SERVIZI GESTIONALI	38
C.1.	MODALITÀ E PROCEDURE DI PREVENTIVAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ	38
C.1.1.	MODALITÀ DI FORMALIZZAZIONE E DI PROPOSIZIONE DEL POA ALL'AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	39
C.1.2.	SEZIONI DEL POA E INFORMAZIONI CONTENUTE	41
C.2.	CARATTERISTICHE E MODALITÀ OPERATIVE DI GESTIONE DEL SERVIZIO DI CALL CENTER	43
C.2.1.	RACCOLTA E REGISTRAZIONE DEI DATI	44
C.2.2.	MODALITÀ DI RISPOSTA ALLE RICHIESTE DI INFORMAZIONI	44
C.2.3.	CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE SEGNALAZIONI PERVENUTE	45
C.2.4.	PROCEDURE DI COMUNICAZIONE DELLE SEGNALAZIONI ALLE UNITÀ COMPETENTI	46
C.2.5.	FORMAZIONE DEGLI OPERATORI	47
C.2.6.	STRUMENTI DI SUPPORTO PER L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO	47
D.	METODOLOGIE TECNICO-OPERATIVE PER LO SVOLGIMENTO ED IL CONTROLLO DEI SERVIZI OPERATIVI	50
D.1.	METODOLOGIE TECNICO OPERATIVE PER L'ESECUZIONE DEL SERVIZIO DI PULIZIA	50
D.2.	METODOLOGIE TECNICO OPERATIVE PER L'ESECUZIONE DEI SERVIZI DI DISINFESTAZIONE E DERATTIZZAZIONE	64
D.3.	PROCEDURA DI VERIFICA DEI LIVELLI DEI SERVIZI DI PULIZIA E DERATTIZZAZIONE SERVIZIO ED AZIONI VOLTE A MIGLIORARLI	69

D.3.1.	IL SISTEMA INTEGRATO ADOTTATO	69
D.3.2.	SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION PREDISPOSTO	75
D.4.	PERCORSI FORMATIVI E/O DI AGGIORNAMENTO CHE L'OFFERENTE INTENDE IMPLEMENTARE PER LA CORRETTA EROGAZIONE DEI SERVIZI	77
D.4.1.	ORE DI FORMAZIONE PREVISTE	79
D.4.2.	MODALITÀ DI VERIFICA DELLE CONOSCENZE ACQUISITE	81
D.4.3.	AMPLIAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE IMPIEGATO	81
D.4.4.	TRACCIABILITÀ DELLA FORMAZIONE EFFETTUATA	82
D.4.5.	CRONO PROGRAMMA DELLA FORMAZIONE IN FASE DI AVVIO	83
D.5.	PROGRAMMA DI INFORMAZIONE DEGLI UTENTI	84
D.5.1.	I MODULI DEL PROGRAMMA DI INFORMAZIONE	85
D.5.2.	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE	86
E.	SICUREZZA, GESTIONE DELLE EMERGENZE E CRITERI MINIMI AMBIENTALI	86
E.1.	PROCEDURE INERENTI LA GESTIONE DELLA SICUREZZA	86
E.1.1.	CERTIFICAZIONI E/O ATTESTAZIONI POSSEDUTE IN MATERIA DI SICUREZZA E SALUTE DEI LAVORATORI	87
E.1.2.	SISTEMA INFORMATIVO DI GESTIONE DELLA SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO	88
E.2.	GESTIONE DELLE EMERGENZE E DI REPERIBILITÀ	88
E.2.1.	ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RICHIESTE DI INTERVENTO IN EMERGENZA	88
E.2.2.	MODALITÀ DI ORGANIZZAZIONE E RISORSE DEDICATE	89
E.2.3.	TEMPI DI INTERVENTO PREVISTI	90
E.3.	CRITERI AMBIENTALI	90
E.3.1.	MACCHINARI PREVISTI	90
E.3.2.	ATTREZZATURE PREVISTE	92
E.3.3.	PRODOTTI UTILIZZATI	94
E.3.4.	TRATTAMENTO, GESTIONE E RECUPERO DEGLI IMBALLAGGI	95
E.3.5.	SISTEMA DI GESTIONE DEI RIFIUTI PRODOTTI CON L'ATTIVITÀ E I PROCESSI DI PULIZIA	95
E.3.6.	RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO ₂	96
E.4.	PROCEDURE INERENTI LE MISURE DI GESTIONE/TUTELA AMBIENTALE E PROGRAMMA FORMATIVO	97
E.4.1.	MISURE DI GESTIONE/TUTELA AMBIENTALE ADOTTATE	98
E.4.2.	PROGRAMMA FORMATIVO SULLE MISURE ADOTTATE	99

Abbreviazioni ricorrenti nella relazione tecnica

Consorzio Nazionale Servizi – **Consorzio, CNS, Offerente;**

Soggetto Aggregatore – **SA;**

Amministrazione Contraente - **AC**

Amministrazione Richiedente - **AR**

Capitolato Tecnico – **CT**

Sistema Informativo – **SI, OFM**

Si segnala che la presente Offerta Tecnica, per motivi di dimensione massima dei files da caricare su Sistema, è suddivisa in due parti:

- Parte 1-2: da pagina 1 a pagina 37;
- Parte 2-2: da pagina 38 a pagina 99.

A. STRUTTURA ORGANIZZATIVA, LOGISTICA ED OPERATIVA PER LA GESTIONE DELLA CONVENZIONE

A.1. MODELLO ORGANIZZATIVO CON CUI L'OFFERENTE INTENDE GESTIRE LA CONVENZIONE

A.1.1. SISTEMA DI RUOLI DELLE FIGURE PROFESSIONALI COSTITUENTI LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'OFFERENTE

A.1.1.1. ANALISI PREVISIONALE PER LA SCELTE ORGANIZZATIVE

A.1.1.1.1. ANALISI DEL LOTTO

Nelle fasi di studio e analisi della presente gara, il team di progettazione dell'Offerente ha inteso soffermarsi sulla **tipizzazione** dei destinatari ultimi dei servizi appaltati, **gli immobili ad uso ufficio di competenza gli enti locali lombardi**, così come precisato in *Premessa* del CT, secondo le due caratteristiche:

- **enti locali**, secondo quanto classificato dal D.Lgs 267/2000, (Titolo I, articoli 1) e 2)) e cioè *comuni, le province, le città metropolitane, le comunità montane, le comunità isolate, le unioni di comuni e consorzi cui partecipano enti locali*, con esclusione di quelli che gestiscono attività aventi rilevanza economica ed imprenditoriale e [...] dei servizi sociali;
- **a prevalenza di immobili ad uso ufficio (IPMS 2 – Ufficio**, secondo la classificazione IPMS International Property Measurement Standards Committee, di cui fa parte Assoimmobiliare), intesi nella loro interezza, e dove viene svolta prevalentemente attività istituzionale, amministrativa, contabile, di rappresentanza, ecc. Saranno contemplate in ogni caso le specifiche tipologie differenti secondo quanto precisato al FAQ 20/02/2017.

A seguito dell'emanazione del Decreto Legislativo n. 85 del 28 maggio 2010, che prevede il trasferimento gratuito degli immobili dello Stato (compresi quelli del Demanio e parte di quelli della Difesa) a Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni, gli Enti territoriali sono tenuti a **garantire la massima valorizzazione funzionale dei beni a vantaggio e nell'interesse della collettività**. Sulla base dei criteri sanciti dalla norma, i beni sono stati attribuiti *in considerazione del loro radicamento sul territorio o della capacità di soddisfare le esigenze di tutela, gestione e valorizzazione, con particolare riguardo alle caratteristiche fisiche, morfologiche, ambientali, paesaggistiche, culturali e sociali dei beni trasferiti*, al fine di **assicurare lo sviluppo del territorio e la salvaguardia dei valori ambientali**.

Nell'ambito del lotto in questione si configureranno ampi e diversificati scenari che l'appaltatore dovrà conoscere e affrontare per la gestione del complesso processo di mantenimento, conservazione e valorizzazione degli immobili delle Stazioni appaltanti aderenti alla convenzione. Grazie alla profonda conoscenza del territorio di riferimento e dei meccanismi di funzionamento propri delle dinamiche di convenzionamento, il team di progettazione dell'Offerente è stato in grado di **analizzare la domanda potenziale del lotto**, che di seguito illustreremo nei suoi aspetti più significativi, e di definire le soluzioni proposte in ottica previsionale.

Quest'analisi è stata prodromica all'intero processo che, in caso di aggiudicazione, porterà l'Offerente a fornire un valido contributo di standardizzazione dei modelli organizzativi, gestionali, operativi e consuntivi dei servizi in gara.

A.1.1.1.2. METODOLOGIA ADOTTATA NELL'ANALISI PREVISIONALE

La definizione della domanda previsionale è stata eseguita determinando la numerosità, la dimensione, la tipologia e la distribuzione degli enti convenzionabili sul territorio di riferimento, a partire dalle seguenti **fonti**:

- **database aziendale**, costituito dai dati derivanti dalle *commesse gestite* e dall'insieme delle *procedure di gara* dal contesto regionale lombardo, a cui il Consorzio ha partecipato o ha inteso partecipare nel corso degli anni passati (fonti es. **SI aziendale, Telemat, Infoplus**);
- consultazione e studio di dati relativi agli enti interessati dei **contenuti pubblicati da siti web istituzionali** (<http://www.istat.it>, www.regione.lombardia.it/, <http://www.anci.lombardia.it>, ecc.), per comprenderne l'organizzazione territoriale e amministrativa, la virtuosità economica e finanziaria, nonché la densità delle infrastrutture di comunicazione (reti stradali e ferroviarie);
- dalle informazioni raccolte **“tra gli addetti ai lavori”**, sia internamente al Consorzio (es. figure di responsabilità tecnica e operativa), sia su appalti analoghi (es. figure lato domanda, a vario

titolo coinvolte nei processi di convenzionamento Convenzione Consip FM) mirate a interpretare al meglio i bisogni specifici e i rischi interferenziali che si verificano durante le diverse fasi.

Una corretta caratterizzazione della domanda del lotto e l'individuazione degli scenari più realistici costituiscono il punto di partenza per dimensionare e sviluppare in maniera ottimale l'intera soluzione progettuale. L'analisi del lotto ha avuto **due direttrici di studio interconnesse**:

- **analisi quantitativa**: al fine di ottenere il **dimensionamento del lotto** dal punto di vista della **numerosità** delle "unità locali" interessate alla convenzione, della loro **dispersione** nelle province del lotto e delle **caratteristiche intrinseche** (es. tipologia di ente), per valutare il lotto stesso nella sua globalità;
- **analisi qualitativa**: al fine di valutare il lotto, e singolarmente le province afferenti, secondo elementi che posso **umentare o diminuire la complessità gestionale e operativa**, in termini di caratteristiche geografiche del territorio (es. dispersione, caratteristiche meteorologiche, ecc.), fruibilità delle vie di comunicazione (es. densità della rete stradale e ferroviaria) e virtuosità (Indice Sintetico di Virtuosità) per individuare le soluzioni operative e logistiche più idonee al lotto.

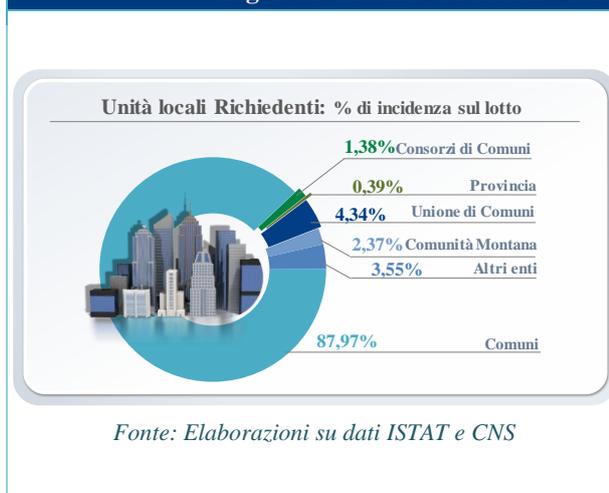
Le diverse parti dell'Offerta Tecnica sono state pertanto sviluppate tenendo conto della possibilità di incorrere in situazioni organizzative complessive decisamente differenti tra di loro, e contengono soluzioni progettate *ad hoc* dal punto di vista: **gestionale**, per l'attività dei sopralluoghi iniziali, **logistico**, per l'approvvigionamento di risorse tecniche, **operativo**, per l'organizzazione delle risorse umane, e **metodologico**, per le scelte tecniche da adottare in termini di risorse produttive (prodotti, macchinari e attrezzature).

Proprio per la complessità descritta e l'interdipendenza delle fasi di gestione dalla convenzione il Sistema Informativo (SI) messo a disposizione sarà il cuore pulsante dell'intero appalto (rif. § C.1).

Prima di procedere con i grafici rappresentativi delle analisi quantitative e qualitative del lotto in questione, è necessario fare qualche considerazione metodologica che aiuti ad apprezzare meglio quanto illustrato successivamente, chiarendo i connotati della base statistica:

- **UNITÀ LOCALI**: enti locali considerati (Città metropolitane, Province, Comuni, Unioni di Comuni, Consorzi di Comuni, Comunità montane e altri enti pubblici di varia natura);
- **UNITÀ LOCALI RICHIEDENTI (UR)**: enti locali che generano effettivo fabbisogno di servizi, che dispongono di capacità di spesa e che hanno la responsabilità di edifici in modo esclusivo;
- **FAMIGLIA**: categorizzazione delle UR in base alla loro funzione pubblica.
- **UNITA' CAMPIONE RICHIEDENTI (UCR)**: famiglia rappresentativa delle UR del lotto.

Figura 1 -ANALISI DELLE UNITA' RICHIEDENTI PER FAMIGLIA



Come è possibile evincere dal grafico, l'analisi del DB, strutturato attraverso tutti gli elementi in possesso e la consultazione di tutte le fonti su richiamate, ha condotto al risultato significativo che la maggior parte delle **unità locali (UR)** del lotto è rappresentata dai **comuni (87,97%)**. In considerazione delle diverse dinamiche in cui la convenzione si può sviluppare e per dare un'immagine chiara delle capacità dell'offerente di far fronte a tutte le difficoltà che un appalto del genere può riservare, si è scelto di prendere in esame la "famiglia" **più numerosa, la più complessa i termini organizzativi e gestionali: i comuni.**

Si è potuto così entrare in merito all'analisi, valutando quali parametri possono influire sulla convenzione e sotto quale punto di vista: **gestionale del convenzionamento (G), operativo dei servizi (O), logistico delle risorse (L), metodologico delle prestazioni (M)**:

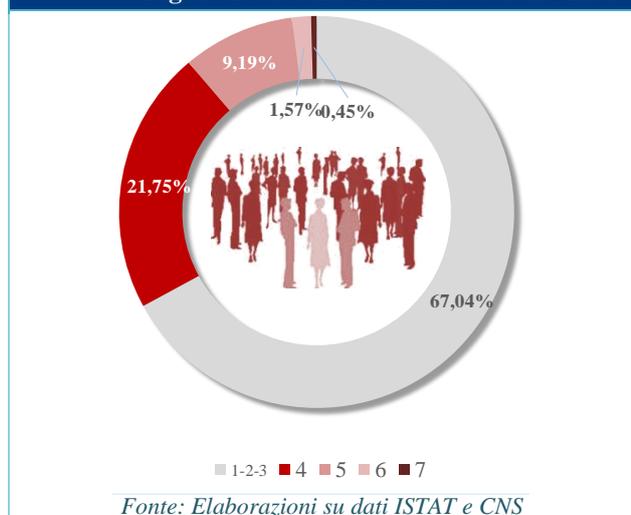
Tabella 1

PARAMETRI DI ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DI IMPATTO DEL LOTTO	IMPATTO			
	G	O	L	M
NUMEROSITA' : Numero UCR per lotto e provincia di appartenenza.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CLASSE : suddivisione ISTAT dei comuni in base alla popolazione appartenente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOMANDA dei servizi in gara: UCR che potranno, secondo le analisi dell’Offerente, aderire alla convenzione e contribuire all’erosione del massimale del lotto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DENSITA' = Numero UCR presenti nel lotto su una superficie geografica di riferimento. È indicativo delle difficoltà durante la fase di convenzionamento ed eventualmente operativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTENZA INTERESSATA = Numero persone (cittadini) residenti nel comune e interessati direttamente o indirettamente dalla qualità dei servizi erogati nel proprio comune di appartenenza. È indicativo delle dimensioni media degli stabili e dell’affluenza media nelle strutture.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
INFRASTRUTTURE STRADALI e FERROVIARIE : caratteristiche infrastrutturali del territorio, definite mediante l’Indice di densità della rete stradale e ferroviaria, (dati Annuario Statistico Regionale). È indicativa in particolare del tipo di organizzazione logistica da adottare per la gestione delle scorte e delle metodologie operative scelte.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
VIRTUOSITA' ECONOMICA e FINANZIARIA : indice di “salute” delle UCR con l’Indice Sintetico di Virtuosità (ISV) calcolato dalla Regione Lombardia, in collaborazione con l’ANCI, per ogni comune lombardo (analisi bilancio/certificati di conto consuntivo 2012-2014)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AVVERSITA' METEO : caratteristiche climatiche del territorio analizzato, valutate mediante un indice delle precipitazioni medie dell’ultimo decennio (millimetri di pioggia caduta). È utile a definire le scelte metodologiche e operative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

L’analisi è proseguita prendendo in esame la popolazione statistica campione (UCR = la famiglia “comuni”) ed esaminandola secondo un **criterio dimensionale induttivo**: la **classe Istat di appartenenza**. La popolosità di un comune è, per fattori storici e funzionali sul territorio, significativa dell’entità del patrimonio immobiliare posseduto. A questo punto l’Offerente, sulla base dei dati economici provenienti dal DB (rif. § A.1.1.1.2) relativi alla *spesa sostenuta per i servizi in gara nel triennio 2013-2016*, ha constatato che, rispetto alle 7 classi demografiche Istat (tabellina a fianco), le prime 3 (Comuni ≤ 5.000 abitanti) potrebbero tipicamente non aderire alla presente Convenzione a causa del presumibile mancato rispetto del vincolo sul valore minimo del contratto di fornitura (€ 40.000, come indicato al § 1.5 del CT). Le valutazioni successive partono da questo presupposto.

Classe Istat	
1	fino a 999 abit.ti
2	1.000-2.999 abit.ti
3	3.000-4.999 abit.ti
4	5.000-9.999 abit.ti
5	10.000-19.999 abit.ti
6	20.000-49.999 abit.ti
7	50.000 abit.ti+capoluoghi

Figura 2 -ANALISI DELLA FAMIGLIA “COMUNI” - Distribuzione per Classe Istat



Il grafico illustra una distribuzione poco uniforme dei comuni per classe Istat di appartenenza. I comuni probabilmente non coinvolgibili dalla convenzione ricoprono il 67,04% del totale. A parte i comuni grandi popolosi (classe 7 pari allo 0,45%), il resto del campione statistica è distribuito in modo decrescente sulle classi 4, 5 e 6.

Tale risultato dimostra ad es. che l’organizzazione dovrà far fronte a una casistica “dimensionale” degli immobili diversificata.

Figura 3 -ANALISI DELLA FAMIGLIA “COMUNI” – Distribuzione per Provincia



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT e CNS

Partendo dal dato medio della **Lombardia** (numero comuni su una superficie geografica di 100 Km² = 5,36 = 1) come **benchmark** di riferimento, si è proceduto a valutare la densità della domanda (**comuni classe ≥ 4**) nelle singole province. Dal grafico si evince che vi è una maggior concentrazione di potenziali AC nella provincia di Bergamo rispetto a quella di Brescia. **Tale risultato indica che si tratta di un Lotto poco omogeneo dal punto di vista della concentrazione di potenziali AC.**

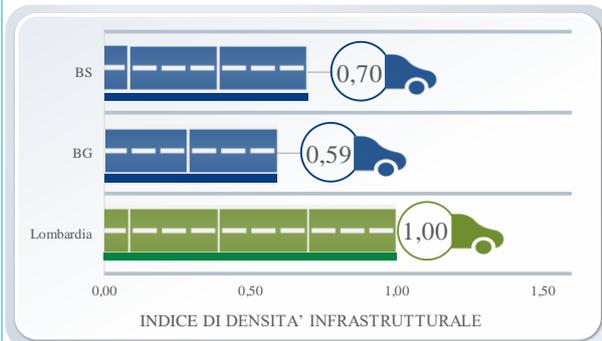
A.1.1.1.3. GLI SCENARI POSSIBILI DELLA CONVENZIONE

Per compiere un passo ulteriore nel percorso di valutazione indispensabile per progettare un'organizzazione congrua rispetto alla realtà che si incontrerà nel processo di convenzionamento, l'Offerente ha determinato alcuni possibili scenari dei quali sono illustrati qui di seguito i due casi più significativi:

Il processo di valutazione del contesto del lotto si è concluso con l'esami di alcuni parametri più caratteristici, del territorio o delle stesse UCR, che incidono, sia in fase di promozione e convenzionamento, sia in fase di gestione degli OPF: **livello di infrastrutture** presenti nella province (rete viaria e ferroviaria), **livello di virtuosità economica e finanziaria** dei comuni afferenti alle province e **livello di complessità che le condizioni meteorologiche** generano sul lavoro svolto in fase di erogazione (Rif § A.1.1.2). Queste ultime valutazioni sono illustrate

nei grafici seguenti.

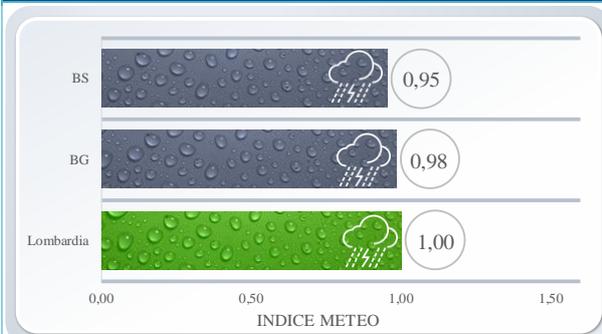
Figura 5 – ANALISI DELLE UCR IN BASE AL TERRITORIO Indice Densità Infrastrutturale



Fonte: Elaborazioni su dati ASR (Annuario statistico regionale) e Istituto Tagliacarne

Prendendo in esame come benchmark di riferimento la Regione Lombardia nel suo complesso (indice = 1), si è verificato che la **densità infrastrutturale** (in termini di **km** di strade, autostrade e ferrovie, nonché di nodi intermodali) risulta, per le province di riferimento, inferiore alla media regionale. L'attenzione all'organizzazione logistica sarà importante, sia sotto il profilo delle risorse umane (es. **organizzazione degli orari di lavoro, tempi di sostituzione delle risorse assenti e tempi per interventi urgenti**), sia sotto il profilo delle risorse tecniche (es. **approvvigionamenti, gestione scorte**)

Figura 6 – ANALISI DELLE UCR IN BASE AL TERRITORIO - Indice Avversità Meteo



Fonte: Elaborazioni su dati Ministero Politiche Agricole

Dal punto di vista meteo (es. in termini di **mm di precipitazioni su base decennale**) la situazione è in linea con i valori medi della regione. Le caratteristiche del territorio delle province del lotto **non comportano difficoltà eccezionali** sotto il profilo meteorologico, e **quindi prestazionale per la salvaguardia dell'igiene interna agli edifici**, rispetto alla media regionale (**Lombardia = 837 mm pioggia in media anno = 1**).

Ultimo elemento utile alla gestione della convenzione, soprattutto nelle fasi di promozione e di gestione dei flussi finanziari a seguito di convenzionamento (es. valutazione delle richieste, analisi dei tempi di solvenza, analisi di rischio finanziario), è quello relativo alla **capacità di spesa dei comuni richiedenti** (rif. A.1.1.1.2 – Tabella 1).

Figura 7 – ANALISI DELLO STATO DI “SALUTE” DELLE UCR – Indice Sintetico di Virtuosità (ISV)



Fonte: Elaborazioni CNS su dati Regione Lombardia, ANCI e Ragioneria dello Stato

Dai dati forniti dalla Regione Lombardia è stato possibile verificare, prendendo in esame come benchmark di riferimento la Regione Lombardia nel suo complesso (**ISV Medio Lombardia = 41,64 = 1**), è stato possibile verificare che le UCR delle province hanno una virtuosità media superiore al benchmark. **Questi indicatori rappresentano un elemento incoraggiante nel processo di convenzionamento.**

A.1.1.1.4. LA TIPIZZAZIONE STRUTTURALE RAPPRESENTATIVA

In considerazione del fatto che gli assetti organizzativi/immobiliari propri degli Enti locali sono eterogenei, l'Offerente andrà dunque ad erogare le attività in uno scenario con significativi tassi di variabilità della complessità globale dei contratti e dei relativi POA. Proseguendo l'analisi sulla famiglia dei Comuni di classe Istat 4, 5, 6 e 7, intesa come rappresentativa di una complessità globale del lotto, qui di seguito si vuole compiere l'ultimo passaggio del percorso valutando la complessità strutturale (immobiliare) nella complessità complessiva (rif. Figure 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7). Nel lotto sono infatti presenti strutture con esigenze molto diverse le une dalle altre, che potranno andare ad impattare sulle modalità organizzative. La Tabella seguente ne rappresenta i principali e più rappresentativi *cluster*: **A - Comune grande** (Classe Istat 7), **B - Comune piccolo** (Classe Istat 4), entrambi in configurazione **multi edificio**.



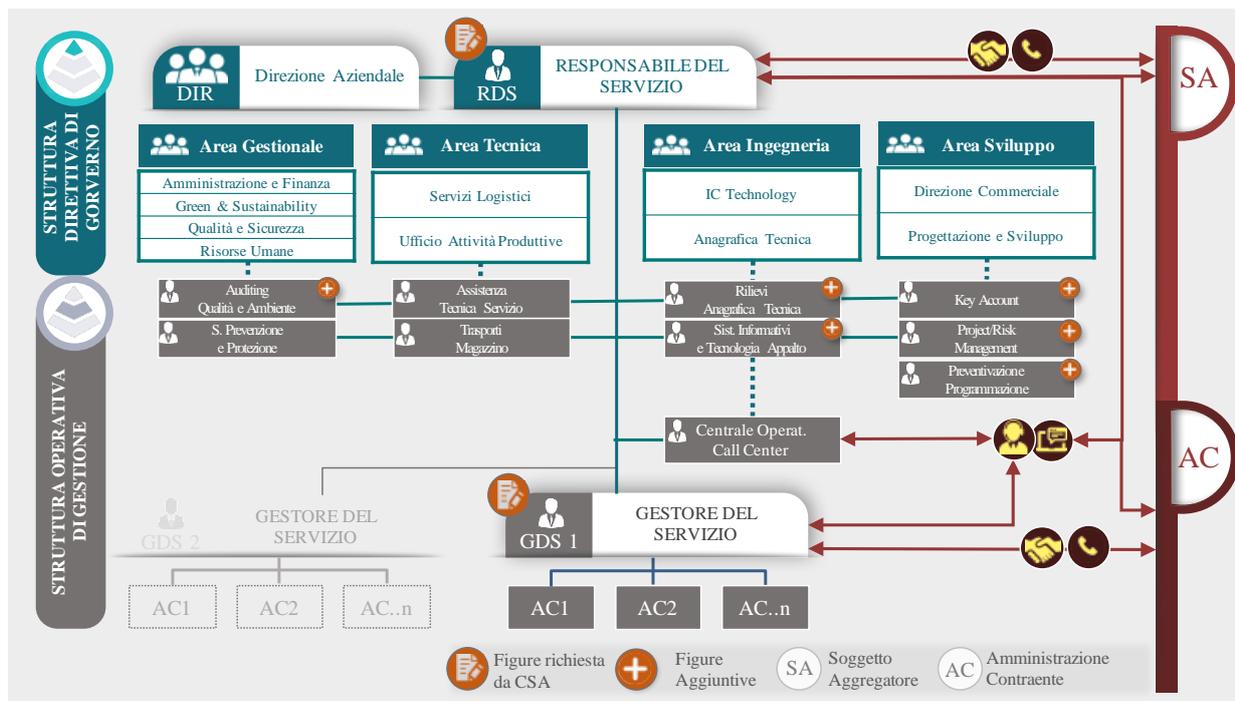
A.1.1.2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

In ciascuna parte del modello proposto è presente lo sforzo di giungere a un'espressione il più possibile esaustiva e chiara, analizzando, nel dettaglio, le aree relative all'organigramma, il sistema dei ruoli e le relative qualifiche delle risorse umane, le modalità di interazione tra le diverse figure e infine le procedure di coordinamento tra le diverse unità/funzioni previste. I principi che hanno ispirato la progettazione del modello sono i seguenti:

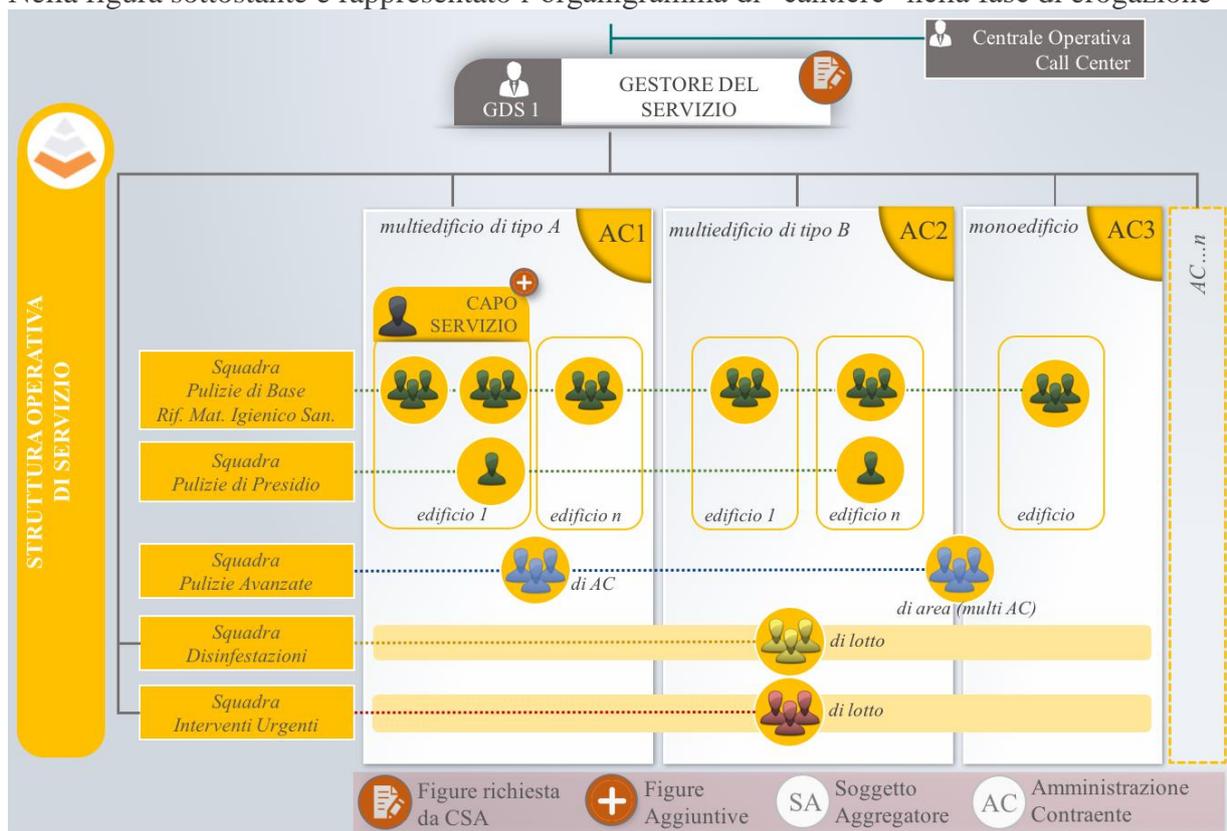
- **Organizzazione snella.** Per rispondere efficacemente alle diverse esigenze di ciascuna tipologia di AC, si è ritenuto opportuno strutturare l'albero decisionale attorno alla figura del **Responsabile del Servizio (RDS)** come diretta emanazione degli organi direttivi dell'Offerente;
- **Organizzazione integrata.** Per rispondere efficacemente alle problematiche iniziali di richiesta (emissione RPF contemporanei) con conseguente difficoltà di gestire sopralluoghi, verifiche e valutazioni in tempi rapidi, l'Offerente ha inserito in organigramma (§ A.1.1.3) in staff al RDS, una **tecno-struttura "operativa di gestione" espressamente dedicata al convenzionamento**, che si occupi di tutte le attività commerciali, di preventivazione, di pianificazione e di analisi del rischio in modo integrato e sinergico; per analogia sono presenti **tecno-struttura di staff** anche per esigenze di engineering (es. rilievi tecno-anagrafici, implementazione sistema informativo), esigenze tecnico specialistiche (es. approvvigionamenti, metodologie produttive specifiche) e di controllo (es. verifiche qualità)
- **Organizzazione specialistica.** La presenza di funzioni specialistiche aiuterà a contestualizzare l'approccio organizzativo e gestionale, per l'individuazione di specifici interventi in ottica di miglioramento (es. Project&Risk Management, Green&Sustainability)

A.1.1.3. ORGANIGRAMMA

Nell'organigramma di seguito riportato sono evidenziati in sintesi i ruoli chiave della struttura e i livelli di interfacciamento con il SA e le AC. È stato suddiviso in organigramma generale della convenzione e il dettaglio dell'organigramma di cantiere.



Nella figura sottostante è rappresentato l'organigramma di "cantiere" nella fase di erogazione



A.1.1.4. RUOLI E QUALIFICA DELLE RISORSE UMANE

Come mostrato nell'organigramma, la struttura organizzativa proposta dall'Offerente è impostata su **tre livelli funzionali**, a ciascuno dei quali corrispondono precisi compiti e chiare responsabilità. Per le diverse risorse umane, nelle tabelle sotto riportate, illustriamo la Job Description, la qualifica, il livello d'inquadramento contrattuale (CCNL) e l'ambito di responsabilità. Per le figure di RDS e dei GDS, al § A.1.1.4.5/6, sono illustrati il curriculum vitae in forma sintetica (titolo di studio, esperienza maturata).

A.1.1.4.1. STRUTTURA DIRETTIVA DI GOVERNO

La Struttura Direttiva di Governo è preposta alla direzione, governo e supervisione dell'intera Convenzione, nonché al supporto alle strutture decentrate sul territorio. Essa è composta dalle figure seguenti:

STRUTTURA DIRETTIVA DI GOVERNO		AMBITO DI RESPONSABILITA'
Tavolo di Direzione Offerente [DIR]	È l'organo di direzione dell'Offerente, rappresentato dalle componenti esecutrici (cooperative) e dalle figure del top management del Consorzio	L AC Sito L= Lotto, AC= Amm. Contraente, Sito = edificio
RESPONSABILE DEL SERVIZIO [RDS]	È la figura delegata dal DIR in rappresentanza verso il SA e le AC. <ul style="list-style-type: none"> Supervisione delle fasi di programmazione, organizzazione e coordinamento delle attività della Convenzione, con delega alla gestione complessiva; Responsabilità dei rapporti con la SA per l'analisi dell'andamento del Servizio; Coordinamento delle dinamiche contrattuali nell'ambito della Convenzione; Supervisione sull'andamento generale degli ODF e del raggiungimento degli indici di qualità dei servizi; Tutte le mansioni di cui al CT § 3.1); Controllo delle richieste e delle segnalazioni provenienti dalle singole AC; Supervisione/Coordinamento Gestori del Servizio. 	L AC Sito
FUNZIONI di STAFF – AREA GESTIONALE		
Amministrazione	È l'organo che coordina le risorse finanziarie assicurandone la coerenza con le	L AC Sito

Finanza [AF]	<p>politiche e le strategie dell'appalto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Gestione economico e finanziaria dei contratti di fornitura; ▲ Gestione dei flussi finanziari dei contratti; ▲ Redazione prospetti informativi e rendicontazione e a supporto dei processi decisionali; ▲ Collaborazione con l'Area [PRM] per la copertura finanziaria dei crediti verso le AC. 	
Green & Sustainability Management [GSM]	<p>È l'organo che si occupa dell'implementazione nei contratti di fornitura delle misure atte a garantire la sostenibilità sociale, ambientale ed economica delle attività del contratto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementazione della politica di sostenibilità ambientale nei PDA e negli ODF; ▲ Analisi di LCA e SLCA nei singoli contratti; ▲ Certificazione EPD dei contratti. <p>Dedica all'interno delle Struttura Operativa di gestione figure dedicate all'attività di Auditing e Misurazione.</p>	L AC Sito
Qualità e Sicurezza [QS]	<p>È l'organo che sviluppa programmi tesi alla realizzazione di progetti inerenti la qualità, la sicurezza, lo sviluppo di tecnologie e sistemi, recependo norme e leggi vigenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementazione nell'organizzazione delle disposizioni normative in applicazione delle norme UNI EN ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18000; ▲ Implementazione delle disposizioni in conformità della norma SA8000. <p>Dedica all'interno delle Struttura Operativa di gestione figure dedicate all'attività di Auditing</p>	L AC Sito
Risorse Umane [RU]	<p>È l'organo che assicura lo svolgimento di tutte attività inerenti l'amministrazione, la gestione, la formazione e l'organizzazione delle risorse umane:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Politiche di gestione del personale, anche sotto il profilo sindacale; ▲ Valutazione dei bisogni formativi del personale neoassunto; ▲ Valutazione dei bisogni formativi del personale in forza (aggiornamenti necessari); ▲ Organizzazione e pianificazione, in accordo con l'Area [FIN], dei sistemi premianti. 	L AC Sito

FUNZIONI di STAFF – AREA TECNICA

Servizi Logistici [SL]	<p>È l'organo responsabile dei flussi di acquisto, stoccaggio e fornitura delle risorse tecniche necessarie alla gestione del contratto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Pianificazione e implementazione delle infrastrutture logistiche; ▲ Pianificazione degli approvvigionamenti; ▲ Analisi e sviluppo di piani di miglioramento tecnico; ▲ Garanzia della qualità delle risorse tecniche attraverso azioni continue di benchmarking. <p>Dedica all'interno delle Struttura Operativa di gestione figure dedicate all'attività di consegna approvvigionamenti e gestione magazzini.</p>	L AC Sito
Ufficio Attività Produttive [UAP]	<p>È l'organo tecnico responsabile dell'analisi e progettazione dei sistemi di pulizia, disinfestazione e igiene, loro implementazione e aggiornamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementazione e gestione delle procedure operative del servizio; ▲ Implementazione e gestione delle istruzioni operative del servizio. <p>Fornisce all'occorrenza alla Struttura Operativa figure specialistiche per la supervisione delle metodiche operative e delle tecniche di tutti i servizi</p>	L AC Sito

FUNZIONI di STAFF – AREA di INGEGNERIA

Information & Communication Technology [ICT]	<p>È l'organo responsabile dell'analisi e progettazione dei sistemi informativi e della loro programmazione, implementazione e aggiornamento.</p> <p>Fornisce alla Struttura Operativa figure specialistiche per l'installazione e il funzionamento del Sistema Informativo e dei dispositivi elettronici in appalto.</p>	L AC Sito
Anagrafica Tecnica [AT]	<p>È l'organo responsabile della progettazione, realizzazione e aggiornamento dell'Anagrafica Tecnica d'appalto (§ B.1). Fornisce alla Struttura Operativa figure specialistiche per i rilievi e la realizzazione tecnica dell'anagrafica.</p>	L AC Sito

FUNZIONI di STAFF – AREA di SVILUPPO STRATEGICO

Progettazione e Sviluppo [PS]	<p>È l'organo che provvede ad analizzare, progettare, pianificare le fasi della convenzione, in tutte, nel rispetto di precisi vincoli (tempi, costi, risorse, scopi, qualità). Provvede altresì ad assicurare una valutazione integrata dei diversi rischi del contratto, supportando il RDS nella valutazione, nel monitoraggio e nel controllo degli eventi prevedibili e imprevedibili, evidenziando le eventuali carenze e suggerendo le modalità di risoluzione. Fornisce alla Struttura Operativa la figura specialistica di PRM</p>	L AC Sito
Direzione Commerciale [COM]	<p>È l'organo che si occupa di promuovere e sviluppare il convenzionamento delle amministrazioni aventi diritto. L'organo è rappresentato nella struttura operativa di gestione dalle funzioni di Key Account.</p>	L AC Sito

A.1.1.4.2. STRUTTURA OPERATIVA DI GESTIONE

La Struttura di Operativa di Gestione è deputata alle attività operative di gestione, coordinamento e controllo “sul campo” dei servizi previsti dall'appalto. Essa è costituita dalle funzioni illustrate di seguito:



	STRUTTURA OPERATIVA DI GESTIONE	AMBITO DI RESPONSABILITA'
GESTORE DEL SERVIZIO [GDS]	<p>È la figura delegata dall'Offerente in propria rappresentanza nei confronti del SA e delle AC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Supervisione delle fasi di programmazione, organizzazione e coordinamento delle attività operative nelle singole AC, con delega alla gestione complessiva di un gruppo di AC e/o di un territorio geografico; ▲ Responsabilità dei rapporti con la AC per l'analisi dell'andamento dei servizi operativi; ▲ Coordinamento delle risorse impegnate nelle singole AC e gestione del turnover del personale (assenze prevedibili e imprevedibili); ▲ Supervisione sull'andamento generale degli ODF e del raggiungimento degli indici di qualità dei servizi; ▲ Tutte le mansioni di cui al CT § 3.1); ▲ Controllo delle richieste e delle segnalazioni provenienti dalle singole AC; ▲ Supervisione/Coordinamento Gestori del Servizio. 	<p>L AC Sito</p>
FUNZIONI di STAFF GESTIONALE		
Auditing Qualità e Ambiente [AQA]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Gestionale alla Struttura Operativa che si occuperanno di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Pianificazione degli audit per la qualità e la gestione ambientale al fine di verificare il rispetto delle procedure ISO9001, ISO 14000, UNI 13549 ▲ Auditing e reporting applicazione sistema di Qualità e raggiungimento SLA di servizio; ▲ Auditing e reporting applicazione sistema Ambientale e misurazione LCA di cantiere; ▲ Auditing e reporting controllo di processo e di risultato 	<p>L AC Sito</p>
Servizio Prevenzione e Protezione [SPP]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Gestionale alla Struttura Operativa che si occuperanno di</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementazione delle procedure e delle verifiche in materia di sicurezza e prevenzione infortuni (L. 81/2008), e interfaccia con gli organi competenti di SA e AC; ▲ Pianificazione degli audit per la qualità e la sicurezza al fine di verificare il rispetto delle procedure e il corretto utilizzo dei DPI. 	<p>L AC Sito</p>
FUNZIONI di STAFF TECNICO		
Assistenza Tecnica di Servizio [ATS]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Tecnica alla Struttura Operativa che si occuperanno dell'analisi e progettazione dei sistemi di pulizia, disinfestazione e igiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Monitoraggio, valutazione e implementazione delle innovazioni tecniche e tecnologiche; ▲ Analisi dell'impatto igienico delle metodologie applicate in campo; ▲ Scelta delle risorse tecniche (prodotti/attrezzature/macchinari) da migliorare o sostituire. 	<p>L AC Sito</p>
Trasporti e Magazzino [TM]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Tecnica alla Struttura Operativa che si occuperanno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Consegna periodica degli approvvigionamenti presso i magazzini di lotto e presso i cantieri; ▲ Gestione dei magazzini di lotto e di cantiere delle risorse tecniche monitorando lo stock out; 	<p>L AC Sito</p>
FUNZIONI di STAFF INGEGNERISTICO		
Rilievi Anagrafica Tecnica [RAT]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Ingegneria alla Struttura Operativa che si occuperanno di</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Rilievi sul campo mediante dispositivi elettronici ▲ Restituzione dei dati su Sistema Informativo e ▲ Implementazione Anagrafica Tecnica a supporto della Gestione. 	<p>L AC Sito</p>
Sistemi Informativi e Tecnologia Appalto [SITA]	<p>Sono le figure assegnate dall'Area Ingegneria alla Struttura Operativa che si occuperanno di</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementazione e gestione della piattaforma informatica aziendale messa a disposizione della convenzione; ▲ Gestione dei processi informativi/tecnologici/funzionali del CC; ▲ Implementazione delle necessarie customizzazioni; ▲ Assicurare il corretto funzionamento dei sistemi tecnologici e d'interfaccia con SA e AC; 	<p>L AC Sito</p>

Centrale Operativa Call Center [CC]	Sono le figure assegnate dall'Area Ingegneria alla Struttura Operativa che si occuperanno di <ul style="list-style-type: none"> ▲ Gestire tutte le comunicazioni da e verso il SA e le AC ▲ Gestire richieste di intervento, segnalazioni e solleciti provenienti dalle AC ▲ Produrre il Reporting delle informazioni gestite in entrata e in uscita. 	L AC Sito
FUNZIONI di STAFF di SVILUPPO		
Key Account [KA]	Sono le figure assegnate dall'Area di Sviluppo alla Struttura Operativa che si occuperanno di <ul style="list-style-type: none"> ▲ Azioni di sviluppo e di marketing finalizzate all'erosione del massimale del lotto ▲ Individuazione attività/strumenti di comunicazione e promozione della Convenzione. 	L AC Sito
Project & Risk Management [PRM]	Sono le figure assegnate dall'Area di Sviluppo alla Struttura Operativa che si occuperanno di <ul style="list-style-type: none"> ▲ Programmazione/Controllo del processo di Convenzionamento; ▲ Standardizzazione dei processi, delle procedure di implementazione (es. PDA); ▲ Analisi, valutazione e gestione i rischi del contratto (UNI ISO 31000); ▲ Diffusione la cultura del rischio all'intera organizzazione; ▲ Monitoraggio e garanzia della Business Continuity; ▲ Valutazione dei rischi legati alle attività, ai sensi della L.231, in collaborazione con l'area QSA; ▲ Compliance aziendale 	L AC Sito
Preventivazione e Programmazione [PRO]	Sono le figure assegnate dall'Area di Sviluppo alla Struttura Operativa che si occuperanno di <ul style="list-style-type: none"> ▲ Preventivazione e dimensionamento dei servizi secondo dei parametri e degli standard previsti; ▲ Elaborazione dei PDA. 	L AC Sito

A.1.1.4.3. STRUTTURA OPERATIVA DI SERVIZIO

La Struttura Operativa di Servizio, composta dalle maestranze, è preposta all'erogazione delle attività del "calendario lavorativo" eseguite nei siti. Essa è composta dalle figure seguenti.

STRUTTURA OPERATIVA DI SERVIZIO		AMBITO DI RESPONSABILITA'
 <p>Capo Servizio [CS]</p>	<p>È la figura che, pur lavorando egli stesso, ha il compito di coordinare gli operatori componenti la squadra assegnatagli. Tale figura viene definita in contesti / siti dove sono impegnati contemporaneamente più di 5 risorse. Le sue principali mansioni sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Svolgere le operazioni del turno di lavoro a cui è assegnato; ▲ Verificare in pre-turno che non vi siano anomalie e/o urgenze (assenze improvvise, ecc.); ▲ Coordinare le risorse impegnate sul cantiere assegnato; ▲ Gestire le criticità che si verificano durante l'orario di servizio; ▲ Dare segnalazione al GDS delle anomalie eventualmente occorse. 	L AC Sito
 <p>Squadre Operative Pulizie di Base e Rifornimento Materiale Igienico [SPB]</p>	<p>Sono le risorse operative impegnate in operazioni programmabili semplici e di carattere routinario. Sono prevalentemente dedicate ad un singolo edificio, ma possono in alcuni casi essere impegnate su più edifici, con programmazione strutturata in turni di lavoro. Si occupano delle operazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ <u>ORDINARIE</u> a basso tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>INTEGRATIVE</u> a basso tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>AGGIUNTIVE</u> a basso tasso meccanico e tecnologico. 	L AC Sito
 <p>Squadre Operative di Presidio [SP]</p>	<p>Sono le risorse operative che fanno fronte ad interventi urgenti (a basso/medio tasso meccanico e tecnologico) o a particolari evenienze legate al solo Servizio di Pulizia (sono escluse le attività programmate comprese nel Canone). Durante l'orario di servizio presso il sito cui sono dedicate, sono a completa disposizione dell'Amministrazione per effettuare tutte le attività richieste.</p>	L AC Sito
 <p>Squadre Operative Pulizie Avanzate [SPA]</p>	<p>Sono le risorse operative impegnate in operazioni complesse e di carattere periodico comunque programmabili. Possono essere impegnate su più edifici, con programmazione periodica. Si occupano delle operazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ <u>ORDINARIE</u> ad alto tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>INTEGRATIVE</u> ad alto tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>AGGIUNTIVE</u> ad alto tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>A RICHIESTA NON URGENTI</u>. 	L AC Sito
 <p>Squadre Operative Disinfestazione [SDS]</p>	<p>Sono le risorse operative impegnate nelle attività di disinfestazione e derattizzazione. Si occupano delle operazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ <u>ORDINARIE</u> ad alto/medio/basso tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>INTEGRATIVE</u> ad alto/medio/basso tasso meccanico e tecnologico; ▲ <u>AGGIUNTIVE</u> ad alto/medio/basso tasso meccanico e tecnologico; 	L AC Sito



 Squadre Operative Pulizie Urgenti [SPU]	<p>▲ <u>A RICHIESTA.</u></p> <p>Sono le risorse operative impegnate in operazioni semplici e complesse non programmabili urgenti. Si occupano delle operazioni:</p> <p>▲ <u>A RICHIESTA URGENTI.</u></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">L</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">AC</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Sito</div> </div>
---	--	--

A.1.1.4.4. **QUALIFICA, ESPERIENZA E DIMENSIONAMENTO DELLE FIGURE**

Nella tabella seguente sono indicati la qualifica e il livello e il dimensionamento delle figure delle strutture Direttiva di Governo e Operativa di Gestione.

Ruolo	Qualifica	Liv	Dimensionamento
Resp. del Servizio [RDS]	▲ Quadro	5	1 sul Lotto
Amministrazione Finanza [AF]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Green & Sustainability Mgt [GSM]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Qualità e Sicurezza [QS]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Risorse Umane [RU]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Servizi Logistici [SL]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Ufficio Attività Produttive [UAP]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
I&C Technology [ICT]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Anagrafica Tecnica [AT]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Progettazione e Sviluppo [PS]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Direzione Commerciale [COM]	▲ Resp.di Area	Dirigente	1 sul Lotto
Gestore del Servizio [GDS]	▲ Impiegato	6	1 o 2 sul lotto
Rilievi Anagrafica Tecnica [RAT]	▲ Impiegato	4	1 ogni
Sist. Informativi/Tecnologia [SITA]	▲ Impiegato	4	2
Centrale Op./Call Center [CC]	▲ Impiegato	3	10
Auditing Qualità/Ambiente [AQA]	▲ Impiegato	4	3
Serv.Prevenzione/Protezione [SPP]	▲ Impiegato	4	1 sul Lotto
Assistenza Tecnica Servizi [ATS]	▲ Impiegato	6	1 (Cleaning) 1 (Disinfestazione)
Trasporti e Magazzino [TM]	▲ Magazziniere	3/4	2
Key Account [KA]	▲ Impiegato	5	2
Project & Risk Mgt. [PRM]	▲ Impiegato	Quadro	1
Preventivazione/Programmazione [PP]	▲ Impiegato	Quadro	2

Nella tabella seguente sono indicati la qualifica e il livello e il dimensionamento-tipo delle figure della struttura Operativa di Servizio facendo riferimento alla clusterizzazione di cui alla Tabella 2 (rif. § A.1.1.1.4)

Ruolo	Qualifica	Liv	Dimensionamento (rif. Tabella 2 - § A.1.1.1.4)	
			Comune A	Comune B
Capo Servizio [CS]	▲ Operaio	4	1	secondo necessità
Operatori Pulizie di Base Rifornimento Materiale Igienico [SPB]	▲ Operaio	2	da 10 a 15	da 5 a 10
Operatori di Presidio [SP]	▲ Operaio	2	secondo richiesta	secondo richiesta
Operatori Pulizie Avanzate [SPA]	▲ Operaio	3	2 interne	4 sul lotto
Operatori Disinfestazione [SDS]	▲ Operaio	3/4	da 2 a 4 sul lotto di appartenenza	
Operatori Pulizie Urgenti [SPU]	▲ Operaio	3/4	da 2 a 4 sul lotto di appartenenza	

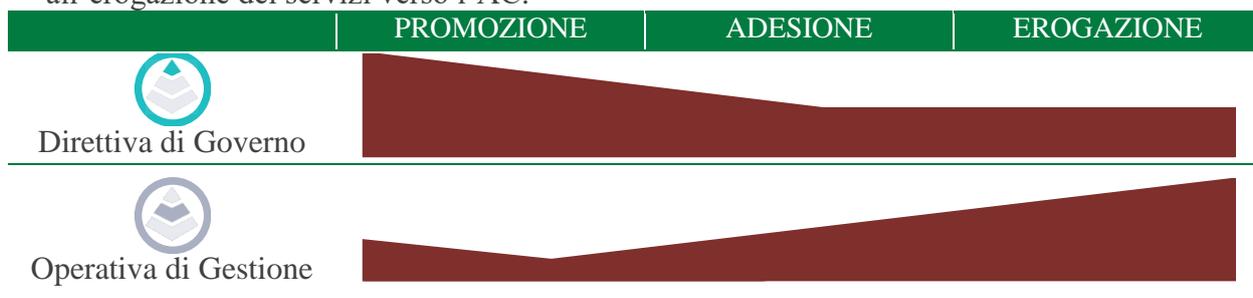
A.1.1.4.5. CURRICULUM VITAE - RESPONSABILE DEI SERVIZI

A.1.1.4.6. CURRICULUM VITAE - GESTORI DEL SERVIZIO

A.1.2. MODALITÀ DI INTERAZIONE E COORDINAMENTO TRA LE FIGURE CHIAVE DELL’ORGANIZZAZIONE

Le competenze e le risorse organizzative verranno modulate in funzione delle differenti fasi e tempi. Tale dinamica dell’organizzazione farà quindi sì che i pesi delle varie componenti varieranno nelle varie fasi di sviluppo della convenzione delineando di volta in volta una differente configurazione (nell’accezione datagli dallo studioso canadese *Mintzberg*, esperto di modelli gestionali, ovvero dell’insieme coerente di variabili organizzative e di fattori contingenti). La rappresentazione grafica ricomponne concettualmente una piramide nella quale l’area di ciascun componente ne rappresenta qualitativamente il peso nella configurazione in essere. L’interazione fluida e completa tra le figure chiave dell’organizzazione è un obiettivo fondamentale del processo organizzativo. Per descrivere tale interrelazione vogliamo innanzitutto individuare le fasi di attuazione della Convenzione:

- **Fase di Promozione:** precede l’emissione della RPF da parte delle AC, in cui l’Offerente ha il compito di far conoscere lo strumento e le potenzialità della Convenzione agli Enti potenzialmente interessati;
- **Fase di Adesione:** è successiva all’emissione della RPF. Ha inizio con la fase di preventivazione del servizio da parte dell’Offerente (predisposizione del PDA) e termina – eventualmente – con la sottoscrizione dell’OPF da parte dell’AC;
- **Fase di Erogazione:** è successiva all’emissione dell’OPF, in cui l’Offerente è tenuto all’erogazione dei servizi verso l’AC.



PROMOZIONE

ADESIONE

EROGAZIONE



Operativa di Servizio

Come si può notare nella Figura sopra riportata e tenendo in evidenza l'Organigramma (§ A.1.1.3), nelle diverse fasi della convenzione si avrà un differente coinvolgimento (mostrato attraverso l'ampiezza delle aree colorate) dei livelli gerarchici: la Struttura Direttiva di Governo sarà coinvolta maggiormente nelle fasi di Promozione e di Avvio della convenzione. La fase di Adesione avrà un coinvolgimento bilanciato di tutta la Struttura Operativa di Gestione che gradualmente aumenterà in fase di Erogazione. La Struttura Operativa entrerà in azione fino al pieno coinvolgimento nella fase di Erogazione. Come strumenti messi in atto per l'interazione/coordinamento tra le figure chiave, l'Offerente prevede l'impiego di canali comunicativi dinamici per lo scambio di dati e informazioni tra le diverse funzioni/unità interne e verso l'esterno: il **Sistema Informativo** e il **Call Center**, le **riunioni periodiche**, il **Tavolo di Confronto**. In ciascuna di queste fasi saranno previste opportune modalità d'interazione tra le diverse figure. Per ragioni di sintesi ed efficacia, le relazioni sono rappresentate a livello di aree/direzioni. Nelle figure successive sono rappresentati i livelli di interfacciamento e coordinamento tra le diverse figure dell'Offerente e i principali referenti del SA e delle AC, schematizzate nelle tre fasi della Convenzione (Promozione, Adesione ed Erogazione) e distinte per Relazione Primaria (●) e Relazione Secondaria (▲ attraverso SI, Riunioni Collegiali e CC).

RUOLO	AC				
	SA	Supervisore	Amministr. e Ragioneria	Sicurezza	Referente di Edificio
Resp. del Servizio [RDS]	●	●			
Amministrazione Finanza [AF]	●	▲			
Green & Sustainability Mgt. [GSM]	▲	▲			
Qualità e Sicurezza [QS]	▲				
Risorse Umane [RU]	▲	●			
Servizi Logistici [SL]		▲			
Ufficio Attività Produttive [UAP]	●	▲			
I&C Technology [ICT]	●	▲			
Anagrafica Tecnica [AT]	●	▲			
Progettazione e Sviluppo [PS]	●	▲			
Direzione Commerciale [COM]	●	▲			
Rilievi Anagrafica Tecnica [RAT]		▲			
Sist. Informativi/Tecnologia [SITA]		▲			
Centrale Op./Call Center [CC]	●	●			
Key Account [KA]	▲	●			
Project & Risk Mgt. [PRM]	▲	●			
Preventivazione/Programmazione [PP]	▲	●			

RUOLO	AC				
	SA	Supervisore	Amministr. e Ragioneria	Sicurezza	Referente di Edificio
Resp. del Servizio [RDS]	●	●	▲	▲	▲
Amministrazione Finanza [AF]		●	●		
Green & Sustainability Mgt. [GSM]		●			
Qualità e Sicurezza [QS]				●	
Risorse Umane [RU]		●			
Servizi Logistici [SL]		▲			
Ufficio Attività Produttive [UAP]		▲			
I&C Technology [ICT]	▲	▲			
Anagrafica Tecnica [AT]	▲	▲			
Progettazione e Sviluppo [PS]	▲	▲			
Direzione Commerciale [COM]	▲	▲			
Gestore del Servizio [GDS]		▲			
Rilievi Anagrafica Tecnica [RAT]		▲			
Sist. Informativi/Tecnologia [SITA]		▲			
Centrale Op./Call Center [CC]	●	●	●	●	●
Auditing Qualità/Ambiente [AQA]		▲			
Serv.Prevenzione/Protezione [SPP]		▲		●	
Assistenza Tecnica Servizi [ATS]		●			▲
Trasporti e Magazzino [TM]		▲			▲
Key Account [KA]	▲	●			▲
Project & Risk Mgt. [PRM]		●			
Preventivazione/Programmazione [PP]		●			

RUOLO	AC				
	SA	Supervisore	Amministr. e Ragioneria	Sicurezza	Referente di Edificio
Resp. del Servizio [RDS]	●	●	▲	▲	▲
Amministrazione Finanza [AF]			●		
Green & Sustainability Mgt. [GSM]		▲			
Qualità e Sicurezza [QS]				▲	
Risorse Umane [RU]		▲			
Servizi Logistici [SL]		▲			
Ufficio Attività Produttive [UAP]		▲			
I&C Technology [ICT]		▲			
Anagrafica Tecnica [AT]	▲	▲			
Progettazione e Sviluppo [PS]	▲	▲			
Direzione Commerciale [COM]		▲			
Gestore del Servizio [GDS]		●	▲	▲	●
Rilievi Anagrafica Tecnica [RAT]		▲			●
Sist. Informativi/Tecnologia [SITA]		●			●
Centrale Op./Call Center [CC]	●	●	●	●	●
Auditing Qualità/Ambiente [AQA]		●			●
Serv.Prevenzione/Protezione [SPP]				●	▲
Assistenza Tecnica Servizi [ATS]		●			▲
Trasporti e Magazzino [TM]					●
Project & Risk Mgt. [PRM]		▲			
Preventivazione/Programmazione [PP]		●			▲
Capo Servizio [CS]					●

Nello specifico, le procedure di interazione e coordinamento adottate sono suddivise in:

- **Procedure di interazione/coordinamento interno:** coinvolgeranno esclusivamente le unità/funzioni interne all’Offerente e garantiranno la piena condivisione delle informazioni a tutti i livelli dell’organigramma e il monitoraggio continuo di ogni aspetto tipico dell’avanzamento de i vari OPF;
- **Procedure di interazione/coordinamento esterno:** coinvolgeranno anche le unità/funzioni esterne all’Offerente (*SA, AC e altri stakeholders*), e garantiranno l’ottimizzazione e la sicurezza dello scambio di informazioni tra il personale interno e quello esterno.

Nella tabella seguente la sintesi delle procedure di interazione/coordinamento previste.

Procedure di interazione/coordinamento interno	
Fase	Processo/Attività di coordinamento
Fase di promozione	Elaborazione, approvazione del Piano Strategico della Convenzione
	Elaborazione, approvazione ed attuazione del Piano di Promozione & Marketing
Fase di adesione	Coordinamento del processo di redazione PDA
	Coordinamento del processo di acquisizione OPF
Fase di erogazione	Coordinamento dei servizi Operativi
Processi di interazione/coordinamento esterno con l’amministrazione contraente	
Fase	Processo/Attività di coordinamento
Fase di promozione	Coordinamento del processo di emissione RPF
Fase di adesione	Coordinamento del processo di redazione PDA
	Coordinamento del processo di acquisizione OPF
Fase di erogazione	Coordinamento dei Servizi Operativi
	Coordinamento dei Servizi Gestionali
	Interazione in merito alla gestione di eventuali penali
	Interazione in merito alla valutazione della Customer Satisfaction
	Interazione in merito alla presentazione del Resoconto Annuale
Processi di interazione/coordinamento esterno con il soggetto aggregatore	
Fase	Processo/Attività di coordinamento
Fase di adesione	Interazione in merito alla gestione di eventuali penali
Fase di erogazione	Interazione in merito alla valutazione della Customer Satisfaction
	Interazione in merito alla gestione delle attività di monitoraggio della Convenzione
	Interazione in merito alla presentazione della Relazione Finale

Uno dei momenti più importanti di interazione con la singola Amministrazione Contraente è rappresentato dalla presentazione all’AC del “Resoconto Annuale” di cui al § 13.1.1 del CT.

Attraverso tale documento il CNS si prefigge l'obiettivo di redigere un *consuntivo dell'anno concluso* ed al contempo un *preventivo per l'anno successivo*, comprensivo di proposte e soluzioni di miglioramento e ottimizzazione dell'OPF. In accordo con quanto richiesto al § 13.1.1 del CT, si riporta di seguito la struttura prevista dal CNS per il Resoconto Annuale:

Considerazioni simili alle precedenti valgono anche per l'interazione con il Soggetto Aggregatore nella fase di presentazione al SA della "*Relazione Finale sull'andamento della Convenzione*" di cui al § 13.2.1 del CT.

Il CNS infatti, attraverso la predisposizione dei vari PDA e la gestione operativa degli OPF acquisiti, avrà a disposizione una serie di informazioni utili da trasferire al SA principalmente in un'ottica di *miglioramento ed ottimizzazione da attuarsi nelle successive edizioni dell'iniziativa*. In accordo con quanto richiesto al § 13.2.1 del CT, si riporta di seguito la struttura prevista dal CNS per la Relazione Finale.

Un ulteriore approfondimento opportuno riguarda il coordinamento esterno degli *stakeholders*, intesi come *fornitori terzi delle AC*. Le due categorie di fornitori terzi che possono interferire nelle attività dell’Offerente sono: i fornitori di *servizi inclusi tra quelli oggetto della presente Convenzione* e i fornitori di *servizi esclusi da quelli oggetto della presente alla Convenzione*. I primi sono quelli contemplati in Convenzione, ma per naturale scadenza di contratto, non possono ancora rientrarvi (es. disinfestazione). I secondi sono quelli esterni alla Convenzione, ma che possono avere dei punti di contatto con chi eroga i servizi in Convenzione (es. il fornitore dei servizi manutentivi che dovrà interfacciarsi con l’Offerente per eventuali impedimenti di carattere elettrico, eventuali subappaltatori). Per quanto attiene ai *fornitori di servizi inclusi tra quelli oggetto della Convenzione*, l’Offerente si occuperà – già in fase di predisposizione del PDA – di ridurre al minimo le differenze tra il modello di gestione proposto/adottato dall’Offerente e le procedure/consuetudini poste in essere dai fornitori terzi, **pur nel rispetto ovviamente di quanto proposto nella presenta Offerta Tecnica**. A titolo esemplificativo: allineamento format di programmazione interventi, predisposizione del piano riferimenti (numeri utili), allineamento sulle procedure di sicurezza, allineamento delle modalità di contatto con il Call Center per le chiamate e le richieste d’intervento, etc.

Le *procedure di controllo* riguardano le unità/funzioni interne all’Offerente e garantiranno l’applicazione dei processi, anche sotto il profilo correttivo. Tali procedure saranno supervisionate dal Responsabile del Servizio che dirigerà le attività di verifica sul rispetto dei tempi richiesti dalla Convenzione, sugli aspetti economici-finanziari e sul rispetto dei livelli di servizio delle attività erogate. Le procedure di controllo saranno supportate dall’applicazione dello strumento *Cross Impact Analysis*, implementato nel Sistema Informativo, che consentirà di valutare i vari rischi che potrebbero influire negativamente sul processo oggetto di controllo, e quindi stabilire le azioni strategiche correttive per garantire il rispetto della qualità e degli standard dei processi. Nella tabella seguente la sintesi delle procedure di controllo previste.

PROCEDURE DI CONTROLLO INTERNO			
Fase	Processo/Attività di Controllo	Responsabile	Periodicità
Fase di Promozione	Controllo in progress del trend di saturazione del massimale del lotto	Direzione Commerciale	Mensile
Fase di Adesione	Controllo delle RPF	Progettazione e Sviluppo	Mensile
	Controllo interno del PDA		Mensile
	Presa di Consegna (sottoscrizione Verbale di Consegna)	GdS	Mensile
Fase di Erogazione	Gestione Ordini di Attività a richiesta (ODA)	GdS	Mensile

A.2. STRUTTURA LOGISTICA CON CUI L’OFFERENTE INTENDE GESTIRE LA CONVENZIONE

La struttura logistica che il CNS metterà a disposizione delle attività d’appalto sarà strutturata in modo da *ottimizzare la gestione dei flussi fisici* – e dei correlati flussi informativi – che afferiscono sia all’acquisizione di prodotti, attrezzature e macchinari, che i processi di erogazione dei servizi previsti dal contratto. La progettazione della struttura logistica nasce per rispondere alle necessità imposte dalla gestione dei servizi, tra cui si segnalano in particolare:

- L’individuazione delle basi operative principali e di supporto per lo start up dei servizi e per la

sua implementazione;

- La gestione del processo di acquisizione di materiali, attrezzature e macchinari e la relativa movimentazione dai fornitori alle unità di utilizzo.

Per andare incontro a tali necessità, il CNS ha strutturato il modello logistico da proporre su due livelli di dettaglio:

- **Struttura logistica territoriale (livello macro)** costituito da Sedi Direzionali (SD), Sedi Operative (SO) e Magazzini/Depositi (MD) presenti sull'intero Lotto;
- **Struttura logistica per ciascun immobile / gruppo di immobili (livello micro)**, costituito dai magazzini/depositi interni ai singoli siti di erogazione del servizio (ovvero all'interno del perimetro degli immobili delle diverse Amministrazioni).

A.2.1. STRUTTURA LOGISTICA TERRITORIALE

A.2.1.1. DOTAZIONE LOGISTICA ATTUALE

In riferimento al modello della struttura logistica territoriale illustrato al punto precedente, l'Offerente dispone già ad oggi di una **presenza sul territorio del Lotto in grado di rispondere alle prescrizioni del Capitolato Tecnico (almeno una Sede Operativa per il Lotto aggiudicato – rif. § 14.3.1 CT)**, ed attualmente destinata a far fronte alle attività operative di altri contratti di fornitura di servizi in essere. A tale proposito si invita a fare riferimento allo schema riportato, che riporta SD, SO, e MD attualmente esistenti; per le SO, viene anche riportata quella aggiuntiva

La dotazione logistica attuale sarà fondamentale soprattutto per affrontare la *fase di start-up della Convenzione e per le attività operative previste a seguito dell'acquisizione dei primi OPF*; la disponibilità di strutture già operative costituisce quindi una **forte garanzia della capacità del CNS di attivarsi rapidamente nella fase immediatamente successiva alla stipula della Convenzione.**

A.2.1.2. MODELLO DI AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA LOGISTICA

Nonostante il fatto che la struttura logistica territoriale attualmente nella disponibilità del CNS vada già incontro alle prescrizioni del Capitolato Tecnico, con l'avanzamento della Convenzione potrà rivelarsi comunque necessario rafforzare l'infrastruttura presente sul territorio del Lotto, in modo da andare incontro alle nuove necessità che potranno manifestarsi.

Tramite la valutazione della necessità di ampliamento dell'offerta logistica (in funzione del trend di adesione alla Convenzione), il CNS si pone come obiettivo prioritario quello di *garantire l'erogazione ottimale dei servizi attivati*, nei termini di qualità e continuità previsti dalla Convenzione e perseguendo le seguenti esigenze:

- *ottimizzare la copertura territoriale*, per garantire continuità e tempestività nell'erogazione dei servizi medesimi;
- *assicurare la copertura dei costi di esercizio dei centri logistici*, per garantire la sostenibilità tecnico-economica complessiva dei servizi previsti;
- *rendere scalabile la struttura logistica* in modo da rispondere a tutte le sollecitazioni che possono esservi apportate a seconda della distribuzione territoriale della domanda (concentrata o frammentata sul territorio) e del trend temporale di adesione alla Convenzione (che può causare o meno la creazione di picchi di lavoro).

A tal proposito, si riportano le seguenti considerazioni in merito ai diversi livelli logistici:

- **1° Livello – Sedi Direzionali (SD)**: per il primo livello, la SD di Milano può essere ritenuta del tutto adeguata per il soddisfacimento delle esigenze dell'appalto (le attività di governo e supervisione ad alto livello della Convenzione possono infatti essere gestite agevolmente in modo centralizzato).
- **2° Livello – Sedi Operative (SO)**: come già in precedenza affermato, la SO presente nel lotto è già di per sé sufficiente a rispettare il vincolo di cui al § 14.3.1 del CT, che prevede la presenza di almeno una Sede Operativa per il Lotto aggiudicato. Tuttavia, per una più efficace erogazione

del servizio anche alla luce della vastità del territorio (circa 7.500 kmq) e delle peculiarità geografiche (presenza di Enti situati anche in zone con accessibilità non ottimale, ad es. nelle valli montane), il CNS prevede l'apertura di una SO aggiuntiva rappresentata nella figura riportata al precedente § A.2.1.1 (indicativamente nella zona di Bergamo in modo da coprire in modo efficace anche le zone del Lotto maggiormente distanti dalla SO già presente nel Comune di Brescia);

- **3° Livello – Magazzini/Depositi (MD):** per l'ultimo livello della struttura logistica, la necessità di aprire MD aggiuntivi sarà valutata tramite il processo illustrato in figura (siccome in fase di gara non è possibile determinare precisamente né quanti MD supplementari saranno resi operativi né dove saranno localizzati, sulla mappa di cui al § A.2.1.1 non vi sono indicazioni in tal senso).

In questo modello, la **localizzazione dei centri logistici sarà anche ottimizzata in funzione:**

- **del posizionamento dei fornitori dell'Offerente:** a tal riguardo si segnala che questi ultimi risultano essere altamente fidelizzati grazie ad un lungo periodo di collaboratore con l'Offerente, nonché esperti nella gestione delle consegne “just in time” direttamente in sito e nella manutenzione di macchinari e attrezzature da impiegare nelle attività operative d'appalto;
- **della localizzazione rispetto alle principali arterie di comunicazione.** A tal proposito si segnala che il presente Lotto è caratterizzato da una dotazione viaria mediamente inferiore al benchmark di riferimento rappresentato dalla media su tutta la Regione Lombardia, in ragione dell'alta percentuale di territorio di tipo montano e quindi sprovvisto di una fitta rete di infrastrutture viarie (rif. indice di densità infrastrutturale di cui al § A.1.1.1.3).

A.2.2. STRUTTURA LOGISTICA PER CIASCUN IMMOBILE/GRUPPO DI IMMOBILI

Le strutture logistiche interne agli immobili gestiti assumono particolare importanza in quanto essenziali per garantire **l'immediata disponibilità dei prodotti / attrezzature** necessari all'erogazione del servizio. La disponibilità di locali utili allo scopo risulta più probabile soprattutto per gli immobili di dimensioni medio/grandi; tali magazzini potranno poi fungere da stoccaggi “intermedi” anche per le sedi minori possono disporre internamente ma che sono territorialmente prossime a immobili “maggiori”.

Pertanto, ove implementabili, le strutture logistiche interne ai siti saranno di più tipi:

- **Locali adibiti ad uso deposito per prodotti, attrezzature e macchinari.** Per questi siti, è

possibile prevedere il ricorso a diverse strategie di rifornimento dei materiali di consumo:

- o Per gli **immobili di grandi dimensioni, con esigenze di stoccaggio elevate**, si prevede di ricorrere prioritariamente ad un **sistema di consegne dirette sui siti da parte dei fornitori del CNS**, in modo da minimizzare gli spostamenti necessari dei prodotti/materiali da stoccare, e ridurre dunque l'impatto ambientale (i **magazzini / depositi appartenenti alla struttura logistica territoriale vengono dunque bypassati**).
- o Per gli **immobili di dimensioni più piccole, con esigenze di stoccaggio ridotte**, si prevede di ricorrere a rifornimenti periodici (indicativamente a cadenza settimanale) svolti da personale del CNS, che prelevano i beni di consumo dai magazzini / depositi appartenenti alla struttura logistica territoriale. **Si sottolinea comunque che il CNS adotta delle specifiche soluzioni operative in grado di ridurre sensibilmente i volumi di stoccaggio necessari presso i siti, quali l'impiego di prodotti concentrati abbinati a sistemi di diluizione ed Ecocaps Sutter** (rif. § D.1 e E.3 per ulteriori dettagli);
- **Locali adibiti ad uso spogliatoio;**
- **Per i soli siti di dimensioni maggiori, locali adibiti ad uso ufficio.** Tali ambienti, fungeranno da riferimento per tutte le risorse coinvolte (Capi Servizio, operatori, etc.). In tali locali sarà inoltre eventualmente attivata una postazione con PC e accesso ad Internet per lo svolgimento delle ordinarie mansioni tecnico-amministrative che prevedono l'impiego del Sistema Informativo OFM e l'interfacciamento con il Call Center (ruolo di **Centrale Operativa**). In questo modo il personale autorizzato può accedere ai sistemi gestionali in qualunque momento per consultare i dati anagrafici, scaricare informazioni, verificare i piani di pulizia, controllare il livello qualitativo dei servizi, etc.;

Il numero preciso di strutture logistiche interne da predisporre per ciascun immobile sarà stabilito in sede di **predisposizione del PDA**, sulla base delle specifiche informazioni rilevate in fase di sopralluogo.

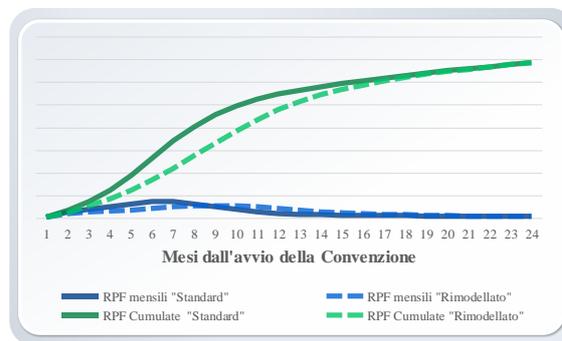
B. MODALITÀ E PROCEDURE PER LA RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE E LA PREDISPOSIZIONE DEI PDA

B.1. MODALITÀ E PROCEDURE PER GESTIRE I SOPRALLUOGHI INIZIALI

22

Le modalità operative e gli strumenti utilizzati dall'Offerente per effettuare i sopralluoghi ed interfacciarsi con i referenti delle Amministrazioni Richiedenti (AR) derivano dalla pluriennale esperienza maturata nell'ambito di appalti aventi ad oggetto i servizi della presente gara. Tale patrimonio di conoscenze consentirà all'Offerente di effettuare le attività di sopralluogo in maniera tale da poter **identificare le reali esigenze delle Amministrazioni, in modo completo, veloce ed efficace**, secondo un approccio che consentirà di raccogliere tutti i dati necessari alla preventivazione dei servizi e di fornire all'AR uno strumento gestionale utile ad ottimizzare l'intero ciclo di erogazione dei servizi.

Attraverso le attività di sopralluogo – i cui tempi e metodi saranno **personalizzati in funzione delle caratteristiche dei siti** (consistenza e distribuzione territoriale degli immobili) –, l'Offerente rileverà infatti la consistenza, lo stato e le caratteristiche del patrimonio oggetto d'analisi e raccoglierà tutti i dati necessari per la determinazione delle modalità di erogazione dei servizi in termini quantitativi e qualitativi (soprattutto in fase di avvio dei contratti di fornitura), dei corrispettivi previsti e per il corretto.



Tali obiettivi saranno raggiunti mediante l'utilizzo di un **modello di raccolta ed elaborazione dati e di strumenti di ultima generazione** che consentiranno di:

- **caratterizzare il patrimonio edilizio in modo completo ed efficace:** l'Offerente garantirà una rappresentazione puntuale e dettagliata degli immobili dell'AR, mediante il rilievo preciso di tutte le informazioni necessarie;
- **ottimizzare i tempi delle operazioni analitiche finalizzate alla predisposizione del PDA:** attraverso una efficace gestione e coordinamento delle attività desk e on-site nonché tramite una efficiente gestione dei dati su dispositivi mobili collegati in tempo reale con il Sistema

Informativo OFM (SI);

- **ridurre gli errori:** attraverso la pianificazione, l'uso di procedure standardizzate e di un modello di controllo già collaudato in attività similari;
- **individuare le reali esigenze dell'AR:** l'Offerente garantirà un'accurata identificazione delle specifiche necessità dell'AR, attraverso il costante e continuo confronto con il Supervisore e con i referenti dell'Amministrazione e grazie all'analisi puntuale delle caratteristiche e dello stato conservativo delle strutture oggetto di RPF.

L'intero processo di gestione dei sopralluoghi e delle attività di preventivazione dei servizi sarà svolto mediante l'uso di un efficace **modello di raccolta ed elaborazione dati gestito con l'ausilio delle funzionalità del SI**, che consentirà di controllare ed elaborare documenti automaticamente sulla base dei dati rilevati, nonché mediante il puntuale confronto con l'AR.

In sostanza tutte le informazioni raccolte saranno registrate su un'opportuna **scheda di sopralluogo** suddivisa in specifiche sezioni, in maniera tale da predisporre razionalmente tutti gli aspetti da considerare nelle fasi successive di progettazione e pianificazione dei servizi.

Alla conclusione delle attività di raccolta l'Offerente avrà quindi una **panoramica completa** su tutte le informazioni inerenti ai dati generali dell'AR, ai dati tecnici e gestionali specifici dei servizi ed ai dati economici utili all'identificazione dello stato di fatto, sulla cui base elaborare il PDA ovvero definire le modalità operative da adottare per il periodo di vigenza del contratto di fornitura (rif. § B.2).

B.1.1. ORGANIZZAZIONE ADOTTATA PER LA GESTIONE DEI SOPRALLUOGHI

Dal punto di vista organizzativo, la gestione dei sopralluoghi affidata alla funzione **"Preventivazione e Programmazione"**. Per tale funzione il Consorzio ha a disposizione **risorse qualificate caratterizzate da significative esperienze pregresse** nella gestione delle attività tecniche propedeutiche l'adesione di Amministrazioni a diverse Convenzioni Consip (in particolare le Convenzioni Facility Management e Servizi di Pulizia per le Scuole) aventi ad oggetto servizi sostanzialmente analoghi ai presenti, e caratterizzate da un percorso di sottoscrizione dei contratti di fornitura del tutto simile a quello del presente appalto (in estrema sintesi, emissione della RPF da parte dell'Amministrazione, elaborazione del PDA da parte del Fornitore, approvazione del PDA da parte dell'Amministrazione e sottoscrizione dell'OPF).

I tecnici appartenenti alla suddetta funzione sono inquadrati in appositi **team operativi**; per garantire le tempistiche previste dal CT per la consegna finale del PDA, **le attività verranno costantemente monitorate** dal GdS individuato per l'AR al fine di ottimizzare le tempistiche di presenza sul campo, di rilevare tempestivamente ogni criticità, di riprogrammare le attività, etc.

Per poter gestire efficacemente un numero potenzialmente anche elevato di sopralluoghi da eseguire contemporaneamente, l'Offerente prevede di **coinvolgere nelle operazioni di sopralluogo anche le risorse normalmente dedicate alle attività tecnico-commerciali svolte nella fase di promozione della Convenzione** verso le Amministrazioni potenzialmente aderenti. A tale scopo, tali risorse saranno ovviamente formati in merito alle attività da svolgere, ma saranno comunque impiegati sotto la supervisione dei tecnici appartenenti alla funzione **"Preventivazione e Programmazione"**. Questa diversificazione delle attività degli addetti commerciali comporta inoltre, in maniera del tutto intenzionale, un lieve rallentamento delle attività di promozione (cd. **"Piano di Promozione Rimodellato"**) e quindi un minor tasso di emissione delle RPF. Ciò si riflette conseguentemente – rispetto ad un **"Piano di Promozione Standard"** in cui tale strategia non fosse messa in atto – in un trend di emissione delle RPF leggermente più diluito nel tempo (vedi immagine riportata), il tutto a **garanzia del massimo livello qualitativo del successivo processo globale di progettazione del servizio**. Il grafico mette infatti in luce un **abbassamento, nonché uno spostamento più avanti nel tempo, del picco delle RPF** emesse mensilmente dalle Amministrazioni (curva azzurra tratteggiata). Detta strategia di appiattimento dei picchi di lavoro rende comunque necessario organizzare in maniera ottimale i team di tecnici addetti ai sopralluoghi in maniera tale da poter gestire adeguatamente eventuali rilievi da svolgere a ritmi serrati.

Ciò sarà tanto più vero quanto più ci si avvicinerà allo scenario "hp2" di adesione alla Convenzione (rif. § A.1.1.1.3), caratterizzato da una bassa propensione all'adesione da parte di Amministrazioni medio-grandi, e dunque da un alto numero di OPF necessari per l'esaurimento del massimale a disposizione del Lotto (che di conseguenza richiedono un alto numero di RPF da emettere, di sopralluoghi da svolgere, di PDA da predisporre, etc.).

L'Offerente propone un doppio livello di organizzazione:

- Organizzazione **a livello macro**, che dipende dalle **peculiarità del territorio del Lotto di riferimento**. Da questo punto di vista, il presente Lotto 2 è caratterizzato da un contesto estremamente variabile (zone urbane e zone rurali, zone pianeggianti e zone montane, zone con grandi arterie di comunicazione e zone a più difficile accessibilità, zone ad alta densità abitativa e zone poco popolate, etc.), con una vasta superficie complessivamente da servire (circa 7.500 kmq). Da questo punto di vista, è opportuno che i team dedicati ai sopralluoghi siano organizzati per specifico ambito territoriale di riferimento, e che facciano riferimento ad una Sede Operativa corrispondente (per il presente Lotto sono previsti 2 ambiti, ovvero la Provincia di Bergamo e la Provincia di Brescia, ciascuno con la propria Sede Operativa – rif. § A.2.1). Infatti, alla luce dell'alta complessità logistica del Lotto, è opportuno limitare il raggio d'azione delle singole squadre per poter gestire efficacemente più sopralluoghi in tempi stretti;
- Organizzazione **a livello micro**, che dipende dalle **caratteristiche del patrimonio immobiliare** che è necessario visionare. Da questo punto di vista, è necessario considerare le due variabili di **consistenza complessiva** (superficie netta) degli immobili oggetto del servizio e la **distribuzione territoriale** dei medesimi (sede unica, più strutture disperse anche su un territorio vasto, etc.). L'organizzazione ideale dei team dedicati ai sopralluoghi è infatti quella per cui si prevede, per la singola Amministrazione, l'impiego della stessa squadra per tutti gli edifici previsti, soprattutto in modo da garantire uniformità degli output. Questa soluzione evidentemente risulta attuabile solamente per le AR con un patrimonio di consistenza limitata, o comunque facilmente raggiungibile dal medesimo team. In caso contrario sarà necessario ricorrere all'impiego di più team, in modo da garantire comunque il rispetto delle tempistiche previste (7 giorni naturali consecutivi dalla data di notifica di validità della RPF) per l'esecuzione dei rilievi sull'intero perimetro di gestione.



Il personale adibito al rilievo ed alla raccolta dei dati tecnici e amministrativi sarà **tecnicamente preparato e qualificato** e fruirà di **specifica formazione ed aggiornamento** in merito alle seguenti tematiche:

- **informazioni utili alla corretta effettuazione dei sopralluoghi:** gli operatori impegnati nelle attività di rilievo saranno formati in merito ai contenuti della documentazione di gara ed alle procedure utilizzate dall'Offerente, soprattutto nell'ottica di **minimizzare i potenziali disagi** arrecati alla normale attività delle strutture.
- **strumentazione di rilievo:** gli operatori impegnati nelle attività di rilievo saranno formati sulle procedure di raccolta dati, sulle modalità di caricamento in tempo reale delle informazioni sul Sistema Informativo, sugli strumenti impiegati, sulle peculiarità degli immobili destinati ad uso ufficio, sulla gestione/elaborazione delle informazioni reperite.
- **sicurezza all'interno delle strutture in oggetto:** gli operatori impegnati nelle attività di rilievo saranno informati ed aggiornati in merito ai **rischi potenzialmente presenti nelle diverse aree omogenee**, in modo da poter svolgere le attività assegnate senza alcun rischio per la sicurezza.

La formazione sarà completata con l'illustrazione dei differenti **DPI** disponibili e sulle loro modalità di utilizzo.

B.1.2. PROCEDURE E STRUMENTI UTILIZZATI PER L'ESECUZIONE DEI SOPRALLUOGHI

A seguito della ricezione della RPF e del relativo controllo sulla sua validità, l'Offerente avvierà la procedura per effettuare i sopralluoghi utili all'analisi del patrimonio, alla preventivazione dei servizi ed alla redazione del PDA. In particolare la **procedura** adottata dall'Offerente per lo svolgimento dei sopralluoghi prevede l'attuazione delle **3 fasi operative** descritte nei seguenti paragrafi.

B.1.2.1. FASE 1 – PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

La fase iniziale di organizzazione delle attività è di fondamentale importanza per **assicurare il corretto svolgimento e la tempestiva definizione del PDA**. Pertanto, verificata la **validità della RPF**, l'Offerente procede all'inserimento dei dati sul SI OFM (attribuendo a ciascuna RPF un codice numerico progressivo per garantirne l'univoca identificazione) per iniziare a mettere a sistema tutti i dati necessari alla progettazione e preventivazione del servizio svolte tramite l'elaborazione del PDA.

Il completamento della fase di pianificazione delle attività sarà effettuato tramite un **incontro preliminare** – occasione per il primo contatto diretto tra Gestore del Servizio e Supervisore dell'AR – finalizzato a:

- **pianificare puntualmente le attività di sopralluogo** e concordare gli obiettivi, le modalità e le procedure operative di esecuzione dei rilievi. In particolare si sottolinea che l'Offerente è ben conscio delle normali attività svolte tipicamente all'interno degli immobili destinati ad uso ufficio, e pertanto le operazioni di sopralluogo saranno pianificate avendo cura di interferire il meno possibile con gli operatori e gli utenti presenti all'interno delle varie strutture (ad es. programmandole per orari o giornate in cui gli uffici non sono operativi). A tal proposito, nel corso del suddetto incontro preliminare l'Offerente concorderà con l'AR:
 - le modalità per l'accesso alle strutture, anche in ottica di garantire la massima riservatezza in merito alle attività ivi svolte dall'AR;
 - le date ed i periodi in cui effettuare i sopralluoghi;
 - le norme di sicurezza ed incolumità;
 - gli eventuali referenti (aggiuntivi rispetto al Supervisore) con cui concordare le attività puntuali e/o rivolgersi in caso di necessità.
 - **condividere con l'AR i criteri di attribuzione dei diversi tipi di locali alle aree omogenee previste da Capitolato**, in modo da evitare eventuali errori nell'attribuzione della tipologia di superfici oggetto di preventivazione. Ogni Amministrazione adotta infatti un proprio approccio nella classificazione degli spazi interni (ad es. per aree funzionali), che dovrà essere necessariamente riconvertito nello schema basato sulle aree omogenee proposto dal CT per poter procedere alla preventivazione del servizio;
 - **identificare e condividere particolari aspetti** che influiscono sulla pianificazione dei sopralluoghi, sull'acquisizione delle informazioni utili e sulla definizione della spesa storica;
 - **richiedere tutta la necessaria documentazione tecnica ed amministrativa** (elaborati grafici delle strutture, dati di consistenza in formato alfanumerico, calendario e orario di lavoro, ecc.) che non è stato possibile ottenere in occasione dell'incontro preliminare ed utile per le attività di rilievo e la predisposizione degli strumenti operativi di sopralluogo (ad es. per la redazione delle check list informatizzate, ecc.);
 - **supportare l'AR nella comprensione della Convenzione** e delle sue logiche di funzionamento;
- Le informazioni emerse nel corso della riunione, consentiranno all'Offerente di **ottimizzare la programmazione, gli strumenti, le procedure e la gestione delle attività di rilievo dei dati**, che saranno formalizzate mediante la stesura di un **programma di sopralluogo** personalizzato per ciascuna Amministrazione in base alla **tipologia di immobile/i**; le caratteristiche dimensionali degli edifici e la loro distribuzione territoriale (rif. considerazioni di cui al precedente § B.1.1) influiscono infatti sulle modalità organizzative dei sopralluoghi in termini di tempistiche, logistica



e dimensionamento della/delle squadra/e di rilievo.

B.1.2.2. FASE 2 - RACCOLTA DEI DATI DOCUMENTALI

In questa fase l'Offerente procederà alla puntuale analisi dei dati contenuti nella *documentazione tecnica ed amministrativa* fornita dall'AR. Nello svolgimento di tale attività *risulta fondamentale l'accuratezza nella comprensione e nell'approfondimento delle informazioni e dei dati utili per caratterizzare i servizi da erogare*. Per tale motivo l'Offerente *procederà al rilievo anche delle informazioni utili a diagnosticare in maniera approfondita e completa il sistema*.

In particolare, oltre alle informazioni inerenti la *caratterizzazione dell'edificio* (localizzazione, caratteristiche, superfici totali, scomposizione in aree omogenee, ecc.), saranno raccolti ed esaminati anche i dati relativi *al funzionamento dell'immobile* (profili d'uso, orari di occupazione, procedure interne, ecc.) ed alla *modalità di comportamento dell'utenza* (periodi di maggior afflusso, orari di apertura al pubblico, ecc.). Tutte le informazioni rilevate saranno caricate ed archiviate sistematicamente sul SI per *avere a disposizione tutti i dati necessari all'elaborazione del PDA* e la predisposizione delle *check list personalizzate per ogni edificio* (in altre parole, i campi da compilare saranno solo quelli relativi a dati non disponibili all'interno della documentazione fornita e/o dati per cui sono necessarie delle verifiche) che consentiranno di ridurre i tempi di rilevazione e garantire l'affidabilità del dato acquisito.



B.1.2.3. FASE 3 – RILIEVI SUL CAMPO

In questa fase l'Offerente procederà con l'effettuazione dei sopralluoghi veri e propri per il rilievo dei *dati tecnici utili a verificare ed integrare le informazioni raccolte nelle fasi precedenti*, nonché a *definire con accuratezza le caratteristiche, le condizioni ed il contesto del sistema immobiliare dell'AR*. Ogni tecnico dell'Offerente si presenterà presso l'AR dotato di apposito *tesserino di riconoscimento* e svolgerà le seguenti attività:

- **Rilievo delle superfici ed articolazione in aree omogenee:** la squadra di sopralluogo procederà con il rilievo delle superfici oggetto dei servizi mediante l'utilizzo del **Disto Laser e di dispositivi tipo tablet / smartphone** dotati di funzionalità specifiche per il caricamento in real time dei dati rilevati sul SI OFM; il personale sarà inoltre dotato di ogni eventuale **Dispositivo di Protezione Individuale (DPI)** necessario. Contemporaneamente saranno identificate le aree omogenee presenti all'interno delle strutture inserite all'interno della RPF, eventualmente aggiornando le informazioni già caricate a sistema in fase di analisi documentale.
- **Recepimento delle esigenze dell'Amministrazione:** frequenze desiderate di esecuzione delle operazioni per valutare lo Standard di pulizia più opportuno, intenzioni in merito alla richiesta di attività integrative/aggiuntive, all'attivazione di servizi aggiuntivi (presidio di pulizia e/o fornitura di materiale igienico-sanitario) e allo stanziamento o meno dell'importo forfetario consumo;
- **Raccolta di informazioni operative aggiuntive:** la squadra di sopralluogo identificherà tutte le ulteriori informazioni utili per la corretta elaborazione del PDA, quali:
 - **informazioni per la corretta determinazione delle attività operative:** tipologia, presenza e quantità di arredi e postazioni di lavoro, esche (in caso di richiesta del servizio di disinfestazione);
 - **informazioni per la corretta organizzazione delle attività operative:** calendario lavorativo ed orari di occupazione delle strutture (utili a pianificare l'esecuzione delle attività); numero indicativo di lavoratori e di utenti (utili per identificare le modalità di erogazione dei servizi); ubicazione dei luoghi di raccolta temporanea dei rifiuti (utile per comprendere le logiche di esecuzione della raccolta differenziata e individuare possibili ambiti di miglioramento del servizio); identificazione di ulteriori elementi che influiscono sulle modalità tecnico-organizzative dei servizi (ad es. la presenza e la localizzazione di eventuali distributori di cibi e bevande, etc.).



B.2. PIANO DETTAGLIATO DELLE ATTIVITÀ

Per lo sviluppo del Piano Dettagliato delle Attività – PDA, l'Offerente propone un approccio per fasi successive, come mostrato anche nello schema riportato:

- **Illustrazione dei dati e delle informazioni** recuperate tramite analisi documentale / sopralluoghi iniziali per la definizione della **configurazione attuale (stato di fatto)** in merito ai servizi in oggetto;
- **Processamento ed elaborazione dei dati, delle informazioni e delle esigenze** recuperate tramite analisi documentale / sopralluoghi iniziali per la **definizione di più opzioni di configurazioni future**;
- **Analisi comparativa delle diverse opzioni prospettate** (congiunta con l'AR) per la definizione della **configurazione futura ottimale (stato di progetto)** che soddisfa pienamente le esigenze espresse dall'AR) da illustrare all'interno del PDA.



Tutte le analisi effettuate saranno condotte tramite appositi **strumenti analitici** di elaborazione dei dati acquisiti.

Globalmente, la suddetta metodologia proposta dall'Offerente per lo sviluppo del PDA consente dunque di identificare la migliore configurazione contrattuale da proporre all'AR e quindi di:

- **assicurare le migliori condizioni qualitative** dei servizi offerti;
- **ottimizzare i costi, l'utilizzo delle risorse e l'organizzazione** del servizio;
- **migliorare la fruibilità e l'immagine degli immobili** oggetto d'analisi;
- **assicurare una maggiore soddisfazione dei fruitori** degli spazi gestiti.

B.2.1. ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE E MODALITÀ PER LA PREDISPOSIZIONE E LA DEFINIZIONE DEL PDA

Nei seguenti paragrafi si dettagliano le 3 fasi di predisposizione del PDA precedentemente introdotte.

B.2.1.1. DEFINIZIONE DELLA CONFIGURAZIONE ATTUALE (STATO DI FATTO)

All'interno della prima fase si **individua e costruisce lo stato di fatto dell'AR** a partire dai dati raccolti (analisi documentale e sopralluoghi).

In particolare tali informazioni saranno utilizzate per:

- **Caratterizzare gli immobili** dell'AR in maniera completa e dettagliata e quindi individuare lo stato di fatto attuale del patrimonio immobiliare in capo all'AR in termini di consistenze (essenzialmente la scomposizione della superficie netta totale all'interno delle aree omogenee individuate da CT);
- **Caratterizzare le attuali modalità di erogazione dei servizi d'appalto** nei siti dell'AR e definire tutti gli aspetti inerenti le prestazioni, gli importi economici corrispondenti e i risultati raggiunti nell'esecuzione dei servizi (ad es. adeguatezza delle condizioni di fruibilità e decoro degli ambienti, soddisfazione percepita da parte dei referenti dell'AR, etc.);
- **Individuare le criticità attualmente presenti** da considerare per proporre interventi di ottimizzazione dei servizi, soprattutto in un'ottica di miglioramento dei risultati da conseguire nella durata del contratto di fornitura.

L'insieme di tutte queste informazioni consentirà di delineare il quadro attuale dell'AR e sarà utilizzato per la redazione di un vero e proprio "Schema sullo Stato di Fatto". Pertanto, con la presentazione all'AR di questo primo Schema, l'Offerente si pone l'obiettivo di visualizzare in maniera sintetica ed efficace, ma completa ed esaustiva, le informazioni necessarie per **valutare il contenuto**, le **modalità gestionali** ed i **corrispettivi economici** dei servizi attualmente erogati presso i singoli siti dell'AR.

Operativamente, la configurazione attuale sarà definita relativamente a due aspetti, per ciascuno dei quali l'Offerente prevede l'utilizzo di specifici strumenti di seguito illustrati:

- **Aspetto tecnico** dei servizi relativamente all'aderenza con le prestazioni previste dalla documentazione di gara (Appendice 7 al CT, impiegata come benchmark), valutato tramite un apposito modello di **Gap Analysis**;

B.2.1.2. DEFINIZIONE DI PIÙ OPZIONI DI CONFIGURAZIONI FUTURE

Dopo aver determinato lo “Schema dello Stato di Fatto”, l’Offerente procederà con la definizione di più opzioni delle possibili configurazioni future di servizi, in modo da poter successivamente individuare la configurazione ottimale per l’AR tramite la comparazione dei dati sui relativi costi e benefici apportati.

Le logiche ed i razionali utilizzati dall’Offerente per la progettazione e pianificazione dei servizi sono stati sviluppati in modo da implementare una metodologia che consentirà di:

- **Determinare l’effettivo fabbisogno dell’AR** in termini di servizi da ordinare (ottimizzazione e controllo della domanda), modalità di erogazione, aspetti peculiari del contratto ed eventuali personalizzazioni;
- **Superare la semplice quantificazione economica dei servizi** ed elaborare le diverse configurazioni considerando anche altre variabili (livello qualitativo del servizio reso, benefici apportati ad esempio all’immagine dell’AR verso l’esterno, riduzione dell’impatto ambientale, etc.).

Prima di procedere con la configurazione di dettaglio dei servizi (definizione del calendario lavorativo, preventivazione di dettaglio dei costi di ciascun servizio, etc.) è necessario **definire i macro-elementi che caratterizzano l’eventuale contratto** da finalizzare con l’AR, ovvero:

- la scelta dello Standard di erogazione del servizio di pulizia (A, B, C, D);
- l’attivazione o meno dei servizi opzionali;
- la richiesta o meno di attività integrative / aggiuntive;
- lo stanziamento o meno di un importo a consumo.

L’efficacia degli strumenti decisionali di seguito illustrati è data dal fatto che essi sono di tipo matematico/oggettivo: ciò consente di sviluppare un’analisi obiettiva, in modo da ridurre i margini di discrezionalità che sono potenzialmente in grado di compromettere la corretta quantificazione dei servizi ordinati, mettendo anche a rischio il controllo dei costi del contratto.

Relativamente al primo punto, la scelta dello Standard viene eseguita applicando, per ogni area



Alla luce del calcolo svolto, si deduce che – per l’area omogenea in oggetto – la miglior scelta possibile per l’Amministrazione è rappresentata dallo Standard B, alla luce delle maggior aderenza allo stato di fatto.

Una volta definito lo Standard più adeguato dal punto di vista *tecnico*, è necessario verificare che anche l’aspetto *economico* sia conforme alle aspettative. Pertanto, applicando i prezzi risultati dall’Offerta Economica per tutti e 4 gli Standard, è possibile preventivare il servizio e confermare o meno la bontà della precedente scelta effettuata in merito allo Standard da adottare.

Relativamente agli altri punti (attivazione o meno dei servizi opzionali; richiesta o meno di attività integrative / aggiuntive; lo stanziamento o meno di un importo a consumo), la scelta tra le diverse opzioni possibili viene effettuata dall’Offerente mediante l’utilizzo di un modello decisionale chiamato *Matrice del Supporto*, in grado di correlare i macro-elementi che definiscono e caratterizzano il contratto con specifici *elementi di valutazione* (alcuni relativi al contratto di fornitura nella sua interezza, altri relativi ad ogni singolo immobile in oggetto) che ne condizionano l’attivazione e la scelta.

In sostanza con la Matrice del Supporto sarà possibile valutare e *caratterizzare la configurazione che meglio si adatta ai reali fabbisogni dell’AR in termini di macro-elementi del contratto*, a seconda del valore assunto da ogni elemento di valutazione in relazione a specifici discriminanti. Di seguito si riporta la *correlazione tra i macro-elementi del contratto da stabilire ed elementi di valutazione*. Questi ultimi sono stati determinati in relazione alle indicazioni riportate nel CT, ed all’esperienza dell’Offerente nella gestione di appalti similari al presente.

In particolare, le celle compilate (non vuote) indicano che vi è una *correlazione tra il macro-elemento del contratto in oggetto e l’elemento di valutazione corrispondente* (ad es. l’attivazione o meno del servizio di disinfezione/derattizzazione dipende dai soli elementi “Indicazioni espresse dall’AR”, “Localizzazione dell’immobile”, “Propensione all’integrazione di servizi” e “Rapporto costi/benefici”). Per tutti i macro-elementi sono riportati degli specifici *punteggi*

attribuibili in funzione del valore assunto dai diversi elementi di valutazione (riprendendo l’esempio precedente, l’attivazione o meno del servizio di disinfestazione/derattizzazione dipende dai valori assunti dai 4 elementi di valutazione suddetti con cui è in relazione). Le correlazioni tra gli elementi e i punteggi sono stati stabiliti sulla base delle informazioni riportate nel CT, dell’esperienza dell’Offerente nella gestione di appalti simili e dei dati analizzati riferiti al Lotto. Sommando per ogni macro-elemento del contratto i valori assunti da ciascun elemento di valutazione (il valore massimo della somma è pari a 100 per tutti i macro-elementi), è possibile decidere quale scelta effettuare per il macro-elemento in oggetto, utilizzando come *valore discriminante* un punteggio pari a 50.

Per una più immediata comprensione del funzionamento della Matrice del Supporto, se ne illustra un esempio di applicazione. Si consideri dunque un’AR con le seguenti caratteristiche in merito agli elementi di valutazione (per semplicità, si ipotizza un Comune piccolo caratterizzato da un patrimonio costituito da un solo immobile).

Elementi di valutazione	Indicazioni espresse dall’AR	L’Amministrazione prevede di: <ul style="list-style-type: none"> • adottare dello Standard B di erogazione del servizio di pulizia • attivare del servizio di disinfestazione/derattizzazione • non attivare del presidio di pulizia • attivare il servizio di fornitura di materiale igienico • richiedere delle attività integrative • richiedere delle attività aggiuntive • stanziare l’importo a consumo ICS
	Tasso di utilizzo delle strutture (flusso d’utenza)	Il tasso di utilizzo della struttura è basso (in fase di sopralluogo, anche tramite l’intervista ai referenti dell’AR, è stato rilevato un limitato flusso d’utenza, situazione prevedibile essendo un Comune piccolo)
	Localizzazione dell’immobile	L’immobile è localizzato in posizione standard, ovvero nel centro del paese, senza particolari problemi di raggiungibilità o di alto tasso di infestanti
	Propensione all’integrazione di servizi	L’Amministrazione non è interessata ad accordi che integrano più servizi in un unico contratto
	Consistenza complessiva dell’immobile	L’edificio in oggetto può essere considerato piccolo
	Presenza di situazioni specifiche	L’unica situazione specifica è data dalla presenza di aree di rappresentanza (che influisce sulla possibile attivazione del presidio di pulizia e su eventuali attività integrative, ma non aggiuntive)
	Esigenze di personalizzazione del servizio	Le esigenze di personalizzazione del servizio sono limitate ad aumentare le frequenze di alcune operazioni, ma non è necessario prevedere attività aggiuntive
	Rapporto costi/benefici	La valutazione del rapporto costi/benefici ha avuto esito positivo per l’attivazione del servizio di disinfestazione/derattizzazione e del servizio di fornitura di materiale igienico, nonché per lo stanziamento dell’importo a consumo ICS

Sulla base di tali informazioni sugli elementi di valutazione, è possibile compilare la Matrice del Supporto per l’AR in oggetto.

In sostanza la Matrice del Supporto consente di configurare i macro-elementi del contratto a seconda del valore assunto da ogni elemento di valutazione, che viene rilevato in fase di sopralluogo ed analisi dei dati. A seguito dell’individuazione dei macro-elementi che caratterizzano il contratto (incluso lo Standard di erogazione del servizio di pulizia), l’Offerente procederà con la definizione di più **opzioni di configurazioni future che definiscono le proposte dei possibili contratti da confrontare tra loro**. L’obiettivo dell’Offerente è quello di determinare e visualizzare in maniera sintetica ed efficace, ma completa ed esaustiva, le informazioni necessarie per **valutare il contenuto**, le **modalità gestionali** ed i **corrispettivi economici** delle diverse configurazioni dei servizi. In particolare saranno sviluppate **due opzioni di configurazioni future**:

Opzioni di configurazione	Descrizione
<p>Opzione 1 Servizi configurati seguendo integralmente le indicazioni espresse dall’AR</p>	<p>In questa opzione si configurano i servizi esclusivamente sulla base delle richieste espresse dall’AR nel modulo RPF e nelle fasi di sopralluogo, sia in termini di Standard del servizio di pulizia che in merito agli altri macro-elementi del contratto (ovvero i contenuti la prima riga della Matrice del Supporto)</p>
<p>Opzione 2 Servizi configurati utilizzando gli output degli strumenti decisionali proposti dal CNS</p>	<p>In questa opzione si configurano i servizi sulla base di specifiche considerazioni effettuate dall’Offerente, tenendo comunque conto delle indicazioni espresse dall’AR, nell’ottica di individuare la configurazione di servizi che meglio si adatta all’Amministrazione. Nella presente opzione di configurazione vengono dunque utilizzati gli output degli strumenti di calcolo del “Gap Assoluto” e della “Matrice del Supporto”. Come mostrato nell’esempio precedente, è possibile che i risultati ottenuti siano opposti alle indicazioni dell’AR (nel caso citato, l’Amministrazione aveva ad esempio espresso la richiesta di attività aggiuntive; tuttavia, considerando tramite la Matrice del Supporto gli ulteriori elementi di valutazione, l’Offerente è giunto alla conclusione che non è opportuno prevedere attività supplementari).</p>

B.2.1.3. DEFINIZIONE DELLA CONFIGURAZIONE FUTURA OTTIMALE (STATO DI PROGETTO)

Dopo aver definito le **opzioni di configurazioni future**, l’Offerente procederà con l’elaborazione di uno **Schema Comparativo** contenente il **riepilogo sulle valutazioni tecniche ed economiche** caratteristiche delle due opzioni, anche rispetto allo **stato di fatto**. Lo Schema Comparativo rappresenta quindi uno **strumento analitico di supporto decisionale**, che permetterà di misurare con parametri reali e concreti l’appropriatezza, la convenienza e la sensibilità delle configurazioni individuate. All’interno dello Schema, **strutturato per consentire all’AR di visualizzare i dati caratterizzanti i servizi ed i relativi costi**, sono contenute le **analisi comparative costi/benefici** che visualizzano le differenze prestazionali offerte dalle varie configurazioni determinate, anche paragonandole alla configurazione attuale.



Di seguito si riporta in dettaglio la struttura dello Schema e le relative informazioni contenute.

Tale metodologia di confronto dei servizi consente di fornire un *concreto supporto decisionale* nella scelta della configurazione più congeniale all'AR, in quanto *sono illustrati su base quantitativa – e quindi in modo chiaro ed univoco – gli elementi maggiormente caratterizzanti i servizi.*

Si segnala inoltre che – in aggiunta allo Schema Comparativo predisposto dal CNS – l'Offerente metterà a disposizione delle AR anche un apposito configuratore informatizzato (accedibile dal portale web del Sistema Informativo OFM) tramite cui, variando i diversi macro-elementi del contratto (standard di erogazione del servizio di pulizia, attivazione o meno del servizio di disinfestazione derattizzazione; attivazione o meno del presidio di pulizia; attivazione o meno del servizio di fornitura di materiale igienico; richiesta o meno di attività integrative; richiesta o meno di attività aggiuntive; stanziamento o meno dell'importo a consumo ICS), l'AR avrà la possibilità di simulare e valutare tutte le opzioni di configurazione futura che ritiene utili.

L'obiettivo finale è quello di consentire all'Amministrazione di individuare la *configurazione futura ottimale* in grado di soddisfare al meglio le esigenze dell'AR stessa e di consentire al contempo un *efficace controllo dei costi del contratto di fornitura e l'ottimizzazione quanti/qualitativa dei servizi ordinati.*

Infatti, confrontando i contenuti delle 2 opzioni prospettate (servizi configurati seguendo integralmente le indicazioni espresse dall'AR e servizi configurati utilizzando gli output degli strumenti decisionali proposti dal CNS), sarà possibile *attingere dei singoli elementi dall'una o dall'altra proposta fino a pervenire ad una configurazione definitiva condivisa tra le parti (CNS e AR).* Quest'ultima configurazione, che costituirà lo *stato di progetto*, sarà inserita all'interno del

PDA da presentare all'AR.

Come è possibile notare, il CNS dà la massima importanza *all'interfacciamento continuo con l'AR* durante tutta la fase di sviluppo del PDA. Questo *scambio bidirezionale di informazioni* avverrà secondo le seguenti modalità:

- L'Offerente procederà ad informare continuativamente l'AR in merito alla direzione in cui si stanno sviluppando le diverse opzioni di configurazione futura dei servizi. Le informazioni trasmesse riguarderanno i punti più significativi del lavoro in svolgimento, e saranno focalizzate su:
 - illustrazione dei dati raccolti in sede di sopralluogo, con particolare riguardo alle criticità riscontrate;
 - valutazioni effettuate sui macro-elementi caratterizzanti il contratto (attivazione o meno di servizi opzionali; richiesta o meno di attività integrative e/o aggiuntive; stanziamento o meno dell'importo a consumo ICS);
 - evidenziazione delle soluzioni individuate dall'Offerente.
- L'AR informerà l'Offerente se le soluzioni individuate corrispondono alle proprie esigenze aspettative, fornendo controdeduzioni alle proposte ricevute.

In questo modo sarà possibile proporre all'interno del PDA una configurazione futura ottimale che può dirsi sostanzialmente definitiva, in modo da prevenire gran parte delle possibili criticità che potrebbero comportare la revisione del PDA, e causare così il rallentamento dell'iter complessivo.

Sulla base dello stato di progetto individuato, il CNS provvederà inoltre a progettare tutti gli *aspetti operativi di dettaglio inseriti poi nel PDA* (ad es. il calendario lavorativo – rif. “Sezione gestionale” del PDA di cui al § B.2.3).

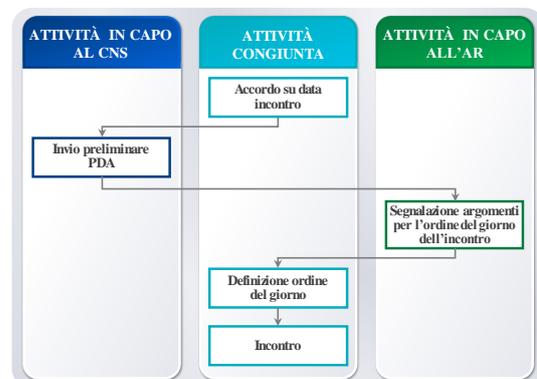
B.2.2. ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE E MODALITÀ PER LA CONDIVISIONE DEL PDA CON L'AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE

La condivisione del PDA con l'AR rappresenta un momento fondamentale per aumentare le probabilità di emissione dell'OPF da parte dell'AR. Il PDA è infatti un documento complesso contenente informazioni di notevole importanza per quanto riguarda la pianificazione operativa dei servizi da ordinare; esso deve essere quindi immediatamente dall'AR per permetterle di individuare in maniera chiara le modalità operative proposte dal CNS e i costi/benefici offerti dalle diverse configurazioni considerate.

L'immediata fruibilità del PDA è fondamentale anche per ridurre la durata complessiva dell'intero processo di adesione alla Convenzione; infatti, in caso di richieste di modifiche/integrazioni da parte dell'AR, si creerebbero inevitabili ritardi con possibili ripercussioni negative per l'avvio ei servizi.

L'Offerente pertanto – oltre alle considerazioni precedentemente esposte in merito *all'interfacciamento continuo tra le parti* ed all'inserimento all'interno del PDA della *configurazione futura ottimale* del servizio che l'AR avrà già avuto modo di conoscere in toto – ha individuato le seguenti modalità di consegna e condivisione con l'Amministrazione del PDA prodotto:

- 1) Accordo tra AR (Supervisore) e Offerente (Gestore del Servizio) per *stabilire la data della riunione di presentazione e illustrazione del PDA*, indicativamente dopo circa 3 settimane dalla data di esecuzione del sopralluogo e comunque entro il limite di 30 giorni da esso stabilito da CT;
- 2) *Invio preliminare del PDA* all'AR insieme ad una sintesi del medesimo (slide) in formato elettronico pdf (*via e-mail*), con un margine di almeno 72 ore rispetto dalla data dell'incontro fissata in precedenza. Il PDA sarà contestualmente messo a disposizione dell'AR sul *SI OFM*. Ciò al fine di consentire all'AR di poter analizzare per tempo i contenuti del documento ed avere così modo di verificarne l'aderenza rispetto a richieste ed esigenze espresse;



- 3) **Definizione dell'ordine del giorno** relativo all'incontro di condivisione del PDA, anche a seguito di argomenti specifici proposti dall'AR a seguito della visione preliminare del PDA;
- 4) **Esecuzione dell'incontro** per la condivisione del PDA.

L'ordine del giorno dell'incontro prevedrà i seguenti contenuti minimi, **illustrati con l'ausilio di una presentazione PowerPoint** predisposta dall'Offerente:

- Riassunto di quanto già illustrato all'AR in fase commerciale (promozione della Convenzione) e negli incontri preliminari con l'AR, ovvero: presentazione dell'Offerente (esperienze pregresse, struttura organizzativa messa a disposizione dell'appalto, etc.), descrizione delle potenziali novità per l'AR nel caso non avesse mai aderito a Convenzioni similari (ad es. Consip Facility Management), etc.;
- Illustrazione delle evidenze di sopralluogo;
- Analisi delle criticità riscontrate e soluzioni individuate;
- Illustrazione dei contenuti del PDA, in accordo con la struttura del documento illustrata al paragrafo B.2.3;
- Analisi degli argomenti proposti dall'AR.

L'ultimo punto prevede in particolare la possibilità di approfondire degli aspetti specifici che potranno riguardare:

- L'analisi delle impressioni espresse dall'AR sul PDA;
- La fornitura di informazioni più dettagliate sui contenuti del PDA;
- La descrizione delle fasi successive all'approvazione del PDA, ovvero la sottoscrizione dell'OPF e del Verbale di Consegna, la fase di avvio del servizio, etc.

B.2.3. INFORMAZIONI AGGIUNTIVE CHE L'OFFERENTE RITIENE NECESSARIO INSERIRE NEL PDA

Il PDA proposto dall'Offerente è progettato per fornire all'AC tutte le informazioni utili per valutare l'opportunità di adesione alla Convenzione in modo chiaro ed efficace. Di seguito si riporta il dettaglio sui contenuti delle varie sezioni che compongono il cucinato.

Le sezioni o sotto-sezioni caratterizzate dalla presenza di informazioni aggiuntive rispetto a quelle minime richieste nel CT sono evidenziate con sfondo arancio; per ciascuna esse viene anche riportata la motivazione per cui il CNS ritiene utile inserire la sezione o sotto-sezione aggiuntiva in oggetto.

