

**FORNITURA DI SOLUZIONI E SERVIZI DI CONTACT
CENTER (CC) INPS ED EQUITALIA**

LOTTO 2

Sviluppo Applicativo e Servizi Innovativi e tecnologici

INDICE

1	Premessa	4
2	Il Contesto di riferimento	5
2.1	INPS.....	5
2.2	EQUITALIA	6
2.3	Linee guida evolutive dell'attuale Contact Center INPS-Equititalia	8
2.4	Il ruolo dell'Aggiudicatario del Lotto 2.....	11
2.5	L'infrastruttura tecnologica di riferimento.....	12
3	Oggetto della fornitura	14
3.1	Sviluppo Software e parametrizzazione/personalizzazione	15
3.1.1	La garanzia del software.....	16
3.1.2	Specifiche dei servizi richiesti	17
3.1.2.1	Servizio di Nuovi Sviluppi Software (NSS)	17
3.1.2.2	Servizio di Application Management System (AMS).....	17
3.1.3	Tipologia di professionalità richieste	18
3.1.4	Dimensionamento del Servizio e stima del fabbisogno	20
3.1.4.1	Servizio di Application Management (AMS)	21
3.1.4.2	Servizi di nuovi sviluppi (NSS).....	21
3.1.5	Attività di collaudo	22
3.2	Supporto specialistico all'ottimizzazione del servizio di contact center.....	24
3.2.1	Specifiche dei servizi richiesti	24
3.2.2	Tipologia di professionalità richieste	27
3.2.3	Dimensionamento del Servizio e stima del fabbisogno	29
3.3	Livelli di servizio	30
4	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI SERVIZI – ASPETTI GENERALI	30
4.1	Classificazione dei servizi.....	30
4.1.1	Servizio di sviluppo e MEV	31
4.1.2	Servizio di manutenzione correttiva	32
4.1.3	Servizio di supporto specialistico	32
4.1.4	Mix base dei team e produttività minima.....	32
5	Ciclo di vita del Software e gestione dei progetti	33
5.1	Ciclo di vita del software	33
5.2	Determinazione del valore economico dell'intervento	37
6	Piano della Qualità	40

7	Piano di Attivazione	42
8	Passaggio di Consegne.....	43
9	Contenuti dell'Offerta Tecnica.....	44
9.1	Schema di risposta	44

1 Premessa

Lo sviluppo tecnologico nell'ambito dell'ICT ha assunto nell'ultimo decennio un ritmo sempre più sostenuto, contribuendo a determinare e connotare quella che è l'attuale evoluzione sociale ed economica del Sistema Paese. Tali innovazioni tecnologiche hanno investito anche i processi e servizi rientranti nel mandato istituzionale dell'INPS e di Equitalia (di seguito anche "Enti"), impattando sia sul processo di formazione della domanda di assistenza e supporto richiesta da parte di tutte le fasce di Utente interessate (es. Cittadini, Imprese, Associazioni di categoria, Altri Enti Pubblici), sia sulle modalità operative di comunicazione ed erogazione dei servizi nei confronti di queste ultime.

In tale contesto, la **multicanalità**, la **digitalizzazione** e la **dematerializzazione di processi e servizi pubblici** hanno reso possibili – in Italia e nei principali Paesi europei – scenari strategici prima difficilmente ipotizzabili. Tale apertura ha in particolare abilitato i processi e sistemi informativi adottati dagli Enti verso una maggiore integrazione operativa e tecnologica con il mondo esterno, con benefici quantificabili in maggior qualità dei servizi erogati e abbattimento di tempi e costi operativi sostenuti dalle strutture pubbliche di front e back office, a supporto dell'Utente.

All'interno di tale quadro di riferimento, INPS ed Equitalia hanno intrapreso, a partire dal 2010, un programma comune e sinergico di attivazione e sviluppo di un **Contact Center Multi-Canale (CC)**, orientato all'erogazione di informazioni e servizi attraverso un canale virtuale unico, integrato con le strutture organizzative degli Enti e in grado di fronteggiare le crescenti esigenze manifestate dall'Utente di comunicare e interagire in modalità telematica e virtuale.

Tale programma ha portato il CC ad assumere oggi un ruolo fondamentale per i tre Enti – come **primario canale di accesso alle informazioni e ai servizi** erogati dagli stessi – grazie a:

- lo sviluppo di efficaci ed innovative **modalità di erogazione dei servizi** maggiormente richiesti dall'Utente di riferimento (es. Lavoratori, Pensionati, Imprese);
- lo sviluppo di un sistema unico e integrato di **gestione multicanale dei contatti** al fine di identificare gli Utenti, tracciare le loro richieste ed erogare i servizi indipendentemente dal canale di contatto utilizzato;
- l'integrazione del CC all'interno di un **modello unico di gestione del Customer Care** degli Enti e dell'esperienza dell'Utente che si rivolge agli stessi per ricevere informazioni e servizi.

Il servizio di Contact Center attualmente in essere è erogato attraverso la coesistenza e l'integrazione di una componente esterna affidata in outsourcing e di una componente interna, gestita in modalità insourcing e composta da personale, procedure e sistemi dei tre Enti.

Alla luce di quanto premesso, con la presente procedura di gara gli Enti intendono proseguire nell'erogazione del servizio di Contact Center operando, al contempo, opportune innovazioni tecnologiche e di processo secondo i principi e le modalità descritte nel seguito del presente Capitolato.

2 Il Contesto di riferimento

2.1 INPS

La missione dell'Istituto

L'INPS è il principale Ente italiano di sicurezza sociale e, a seguito dell'integrazione con Inpdap ed Enpals, costituisce uno dei principali Enti previdenziali europei.

Nell'ambito del proprio mandato istituzionale, l'INPS gestisce ad oggi un bilancio che è secondo solo a quello dello Stato (con entrate ed uscite pari a complessivi **881 miliardi di euro**), assicura **22 milioni di lavoratori** ed eroga **22 milioni di pensioni** (fonte dati: Relazione Annuale 2014 INPS).

L'Istituto ha, inoltre, in carico la gestione del **fondo pensioni di base**, del **fondo pensioni dei lavoratori dipendenti**, oltre che di numerose gestioni integrative minori di carattere obbligatorio (es. Fondo Esattoriali, Fondo Gas).

La **spesa complessiva pensionistica** gestita dall'INPS, per **lavoratori dipendenti**, è articolata in tre macro-categorie:

- spesa pensionistica relativa ai lavoratori dipendenti del **settore privato** (75,5%);
- spesa pensionistica relativa ai **dipendenti pubblici** (24,2%);
- spesa pensionistica relativa ai **lavoratori dello spettacolo e dello sport professionistico** (0,3%).

In aggiunta alle forme pensionistiche sopra indicate:

- sul fronte del **lavoro autonomo**, l'INPS assicura circa 4,4 milioni di iscritti alle tre gestioni speciali dei Coltivatori diretti, degli Artigiani e dei Commercianti ed eroga 4,6 milioni di pensioni;
- con riferimento al **lavoro parasubordinato**, l'INPS gestisce un milione di posizioni assicurative, nel cui ambito eroga, attualmente, circa 325 mila pensioni.

In relazione agli ambiti pensionistici sopra elencati, l'attività principale dell'INPS consiste, pertanto, nella **liquidazione e nel pagamento delle pensioni** che sono di natura previdenziale e di natura assistenziale. Al riguardo, le principali prestazioni pensionistiche erogate sono quindi:

- Pensione di vecchiaia;
- Pensione di anzianità;
- Assegno ordinario di invalidità;
- Pensione di inabilità;
- Pensione ai superstiti;
- Pensione sociale e assegno sociale;
- Pensione di invalidità civile.

L'INPS non si occupa solo di pensioni, ma provvede anche ai pagamenti di tutte le **prestazioni a sostegno del reddito**, quali:

- assegno per il nucleo familiare;
- assegni familiari;

- indennità di malattia;
- indennità per maternità;
- indennità per astensione facoltativa dopo il parto;
- assegno di maternità INPS;
- assegno di maternità concesso dai comuni;
- indennità antitubercolari;
- indennità ordinaria di disoccupazione (ASPI);
- indennità di disoccupazione con requisiti ridotti (mini ASPI);
- indennità ordinaria di disoccupazione agli operai agricoli;
- trattamento speciale di disoccupazione agli operai agricoli;
- trattamento speciale di disoccupazione per l'edilizia;
- indennità di mobilità;
- cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria;
- trattamento di fine rapporto.

L'INPS fa fronte a tutte le sue prestazioni tramite il **prelievo dei contributi** e, in questo ambito, si occupa, tra l'altro di:

- iscrizione delle aziende;
- apertura del conto assicurativo dei lavoratori dipendenti ed autonomi;
- denuncia del rapporto di lavoro domestico;
- rilascio dell'estratto conto assicurativo e certificativo;
- visite mediche per l'accertamento dell'invalidità e dell'inabilità;
- visite mediche per le cure termali;
- emissione dei modelli di certificazione fiscale.

In aggiunta a quanto illustrato nel presente paragrafo, si può far riferimento, per ogni necessario approfondimento, al Sito web istituzionale dell'Ente (www.inps.it).

2.2 EQUITALIA

Equitalia è la società per azioni, a totale capitale pubblico (51% Agenzia delle Entrate e 49% Inps) che svolge l'attività di riscossione di tributi, contributi e sanzioni su tutto il territorio nazionale, con esclusione della regione Sicilia, per conto dello Stato e degli altri Enti impositori.

Il Gruppo Equitalia è composto dalla Holding Equitalia SpA che svolge funzioni di indirizzo strategico, coordinamento e supervisione delle società partecipate; da Equitalia Servizi di riscossione SpA operativa sul territorio di competenza e organizzata, al loro interno, in direzioni regionali e ambiti provinciali e da Equitalia Giustizia SpA che gestisce il Fondo Unico Giustizia alimentato principalmente con i proventi dei sequestri e i Crediti di Giustizia sulla base di una convenzione con il Ministero della Giustizia.

Il Gruppo Equitalia, nel perseguire l'obiettivo di garantire una maggiore efficacia del sistema della riscossione e significative riduzioni dei costi a carico dello Stato, ha portato a termine in circa otto anni una serie di operazioni societarie finalizzate a ridurre la frammentazione territoriale ereditata dal sistema degli ex-concessionari.

Il riassetto è stato portato avanti nell'ottica di rafforzare e meglio definire un'identità univoca di Gruppo, con l'obiettivo di ottimizzare e armonizzare gli aspetti gestionali sul territorio, aumentare i volumi di riscossione, uniformare i processi e semplificare le relazioni con i contribuenti.

La mission di Equitalia è quella di contribuire a realizzare una maggiore equità fiscale.

Per concretizzare l'obiettivo il Gruppo Equitalia ha voluto dare impulso all'efficacia della riscossione attraverso la riduzione dei costi a carico dello Stato e il miglioramento del rapporto con il cittadino.

Per produrre un forte effetto di deterrenza all'evasione fiscale, fine istituzionale primario di Equitalia e scopo principale dell'intero sistema di riscossione tributi, Equitalia si pone gli obiettivi di:

- costruire con l'Agenzia delle Entrate una gestione unitaria dell'azione di accertamento e di riscossione che garantisca uniformità di indirizzi, aumentando l'efficacia della riscossione e migliorando il rapporto con il contribuente;
- armonizzare le regole e le procedure nell'attività di riscossione coattiva su tutto il territorio nazionale;
- migliorare la relazione con i cittadini attraverso l'ascolto, la trasparenza e la semplificazione delle pratiche.

Il ruolo socio-economico del Gruppo Equitalia è connotato al suo fine istituzionale che si riassume nella visione di società che esercita il servizio pubblico di riscossione, in modo semplice, trasparente ed economico, favorendo l'adesione spontanea e contribuendo direttamente al recupero delle risorse necessarie all'erogazione dei servizi per la collettività e alla crescita del Paese.

Coerentemente con tale visione, che assume caratteristiche e connotazioni particolarmente impegnative e delicate nell'attuale quadro economico e sociale di riferimento, Equitalia si propone come strumento sostenibile di finanza pubblica per:

- garantire la riscossione e contribuire al miglioramento degli obiettivi di finanza pubblica del Paese;
- presidiare accuratamente le specifiche esigenze dei contribuenti, valorizzando il proprio ruolo sociale soprattutto nel fornire informazioni e consulenza in materia di riscossione;
- rendere sistematico il processo di innovazione rivolto agli enti e ai contribuenti, in una logica di multicanalità e semplificazione della relazione.

Equitalia è pienamente consapevole della propria posizione di interlocutore finale tra il contribuente e l'ente impositore e, quindi, di raccordo utile e necessario per facilitare un rapporto sempre più basato sulla vicinanza e sulla semplificazione degli adempimenti e del contatto, nel rispetto dei criteri di efficacia e di efficienza del servizio. Consapevole di ciò, Equitalia, oltre a dare attuazione a quanto obbligatoriamente previsto per Legge, è da tempo impegnata nella realizzazione di iniziative volte a migliorare la qualità della relazione con i suoi interlocutori ed orientate verso la sostenibilità, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi di medio/lungo periodo nel rispetto delle aspettative legittime dei diversi interlocutori.

Gli ambiti prioritari di intervento sono finalizzati alla costruzione di un rapporto sereno e collaborativo con il contribuente, alla ricerca continua di soluzioni che favoriscano il più possibile cittadini e imprese nell'adempiere ai propri doveri fiscali e ad una comunicazione basata sulla massima trasparenza per meglio rispondere al principio di equità.

All'interno di questo quadro di riferimento il ruolo del Contact Center Multicanale Equitalia ha come obiettivi primari quelli di:

- offrire ai Cittadini e alle Imprese efficaci canali di contatto alternativi allo sportello fisico;
- attivare servizi di informazione e di consulenza finalizzati alla semplificazione dell'assolvimento dei doveri fiscali e tributari;
- attivare servizi fruibili in autonomia da parte dei contribuenti, indirizzandoli verso i canali maggiormente efficaci in termini di costi e tempi.

Il ruolo strategico interpretato dal Contact Center Multicanale Equitalia è anche finalizzato:

- ad assicurare una reattività di intervento competitivo rispetto al contesto normativo complesso e mutevole e ai conseguenti bisogni e percezioni dei cittadini in continua evoluzione, aumentando la gamma dei servizi ed il livello di servizio reso ai contribuenti;
- ad estendere l'accessibilità ai servizi anche in orari non presidiati;
- a garantire una risposta in tempi certi;
- a razionalizzare i costi (esterni, interni).

L'art. 1 del Decreto Legge 22 ottobre 2016 , n. 193 (recante "*Disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili*"), prevede che "*a decorrere dal 1° luglio 2017 le società del Gruppo Equitalia sono sciolte*" (art. 1, comma 1) e che "*al fine di garantire la continuità e la funzionalità delle attività di riscossione, è istituito un ente pubblico economico, denominato «Agenzia delle entrate-Riscossione» il quale dalla medesima data subentra, a titolo universale, nei rapporti giuridici attivi e passivi, anche processuali, delle società del Gruppo Equitalia*" (art. 1, comma 3).

2.3 Linee guida evolutive dell'attuale Contact Center INPS-Equititalia

L'evoluzione tecnologica e le novità relative al modello organizzativo e di Customer Service degli Enti hanno richiesto l'attivazione di una serie di iniziative di sviluppo, alcune in via di completamento, orientate a massimizzare l'efficacia di interlocuzione con l'utente rendendo altresì disponibili agli operatori del CC gli strumenti opportuni che consentano di migliorare il servizio offerto in termini di completezza delle informazioni erogate e di ottimizzazione dei tempi di risposta. L'obiettivo è quello di assicurare contestualmente:

- lo sviluppo di un percorso continuo di **rafforzamento dell'offerta di servizi garantita agli Utenti del Contact Center**, attivando tutti i canali possibili e i servizi erogabili in logica *self service*;
- un'adeguata **razionalizzazione dell'affluenza allo sportello fisico degli Enti**, con indubbi benefici per la collettività.

In tale contesto, gli indirizzi evolutivi definiti dagli Enti in materia di offerta di servizi erogati attraverso il Contact Center si inseriscono in un quadro evolutivo ben più ampio, finalizzato ad

implementare, uniformare ed omogeneizzare tutti i canali di contatto che gli Enti mettono a disposizione dei propri utenti di riferimento (contatti fisici e remoti, sincroni ed asincroni).

In considerazione del percorso evolutivo in corso di realizzazione nell'ambito dei processi e dei sistemi informativi istituzionali degli Enti, sia in termini organizzativi sia tecnologici, le linee guida di sviluppo dell'attuale CC INPS-Equititalia si focalizzano – nell'ottica di garantire un'adeguata gestione delle richieste di assistenza/servizio presentate dagli Utenti, in termini di qualità, efficacia ed efficienza del servizio erogato a questi ultimi – sui seguenti principali aspetti strategici:

- **multicanalità**, intesa come rafforzamento, integrazione (estensione delle logiche di cooperazione tra gli stessi) e ampliamento dei canali di contatto attualmente adottati dal Contact Center per la gestione del rapporto con i differenti segmenti di Utenza degli Enti;
- piattaforma di **Customer Relationship management (CRM)** che:
 - assicuri agli Utenti degli Enti un servizio sempre più semplice, completo e veloce;
 - sia pienamente integrata con i sistemi informativi legacy utilizzati dagli Enti per la gestione dei processi di back office funzionali all'erogazione di servizi e prestazioni (es. inserimento automatico di dati all'interno del CRM da parte delle procedure informatiche degli Enti);
 - consenta una **gestione unificata multi-livello di tutte le interazioni con gli Utenti ("CRM unico")**, **indipendentemente dal canale di contatto** con cui gli Utenti stessi si rivolgono agli Enti. Si fa riferimento ad esempio a:
 - la tracciatura sul CRM impiegato dal Contact Center dei servizi richiesti/erogati all'Utenza attraverso tutti i canali attivati dagli Enti (compresa la tracciatura delle operazioni di sportello e dei servizi erogati via web);
 - l'introduzione di logiche e sistemi di gestione del contatto (accesso alla "scheda CRM integrata dell'Utente") che consentono sia agli operatori del Contact Center sia al personale di Sede degli Enti – nella stessa occasione di contatto – di identificare gli Utenti, analizzare la storia di tutte le interazioni avute dagli stessi con l'Istituto (su tutti i canali attivi), erogare servizi e in caso di necessità, inoltrare la richiesta al Back Office ("riduzione dei tempi di attesa e di svolgimento delle pratiche avendo disponibili al momento del contatto, e in un'unica soluzione, tutte le informazioni di contesto necessarie");
- modalità innovative di **accesso ai servizi degli Enti in modalità "self-service"**, tra i quali rientra l'attivazione – sul Sito web istituzionale degli Enti e/o nell'ambito dei sistemi automatici di risposta del Contact Center (IVR/Portale Telefonico Evoluto) – di **percorsi guidati** attraverso i quali gli Utenti – prima di interagire con gli operatori del Contact Center e/o con personale di front-end degli Enti – possono fornire informazioni utili all'effettuazione automatica di una **pre-istruttoria** della specifica richiesta di assistenza/servizio. Ciò con l'obiettivo di:
 - poter focalizzare sia gli operatori del Contact Center sia il personale di front-end degli Enti (sportello fisico) su richieste/istanze informative/dispositive complesse, "liberandoli" dalle richieste di assistenza/servizio più semplici (che ad oggi rappresentato un elevato volume di contatti, ma con una bassa complessità gestionale), per le quali l'Utente può ottenere risposte in via autonoma attraverso soluzioni informatiche evolute;

- massimizzare l'approccio consulenziale e specialistico del Contact Center;
- soluzioni efficaci e innovative per il **riconoscimento automatico semplice e veloce dell'Utente** che si rivolge al CC tramite canale telefonico, finalizzate ad incrementare il numero di richieste di servizi dispositivi gestite attraverso risponditore automatico mediante l'utilizzo di modalità affidabili e al contempo avanzate di autenticazione digitale degli Utenti (es. utilizzo del PIN INPS e/o di altri sistemi di gestione dell'identità digitale – es. Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale - SPID);
- tecnologie innovative e affidabili di **"interazione vocale automatica"** con l'Utenza che si rivolge al CC, al fine di consentire una più rapida ed efficiente gestione della richiesta di assistenza/servizio presentata dall'Utente al telefono e rendere più efficace e snella la comunicazione con l'Utente (es. soluzioni di interazione attiva in linguaggio naturale con l'IVR del CC, in sostituzione dell'utilizzo della tastiera numerica del proprio telefono);
- soluzioni evolutive e affidabili (es. massima sicurezza dei dati personali rilevati e conservati) per la gestione di **servizi di pagamento virtuale** attraverso il canale telefono del Contact Center (POS virtuale), sia tramite risponditore automatico, sia che tramite Operatore;
- soluzioni di **supporto avanzato all'Utenza** che si rivolge agli Enti attraverso il sito istituzionale degli stessi (es. evoluzione e ottimizzazione dei web form; revisione delle modalità di assistenza alla navigazione da parte dell'Utente sul sito web istituzionale degli Enti, gestita dagli operatori del Contact Center);
- strumenti efficaci e innovativi per una mirata **profilazione degli Utenti**, attraverso l'utilizzo di tutti i dati relativi alle interazioni avute dagli stessi con gli Enti, al fine di:
 - incrementare la conoscenza degli stessi ed essere pertanto in grado di erogare servizi sempre più personalizzati in funzione delle caratteristiche e necessità specifiche dei singoli segmenti/classi di Utenza;
 - assicurare un riesame costante delle strategie di intervento e risposta adottate dal Contact Center, per rendere all'Utente un servizio più flessibile favorendo altresì interventi informativi outbound *ad hoc*;
- soluzioni evolutive finalizzate ad intensificare i **servizi erogati in modalità Outbound**, sia attraverso modalità automatiche (es. SMS, mail ad Utenti registrati nei database degli Enti) sia mediante contatto gestito dall'Operatore del Contact Center. Erogazione di campagne in outbound (memo scadenze, novità, ecc.);
- soluzioni organizzative e tecnologiche evolutive per una gestione efficace, e fortemente integrata con i processi operativi degli Enti, delle prenotazioni via Contact Center di **appuntamenti presso le Sedi degli Enti per ricevere supporto consulenziale specialistico**. Soluzioni orientate a valorizzare sempre più il ruolo delle sedi territoriali degli Enti come centri di accoglienza specializzati dell'Utenza;

- soluzioni operative e tecnologiche finalizzate a garantire un **monitoraggio efficace e oggettivo e un miglioramento continuo della qualità** del servizio di Contact Center erogato nei confronti degli Utenti degli Enti.

2.4 Il ruolo dell'Aggiudicatario del Lotto 2

L'esperienza mostra che, in vista di obiettivi simili a quelli indicati nel paragrafo precedente, un'efficace misura di contenimento dei rischi può essere realizzata affiancando all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia e allo sviluppo di soluzioni innovative l'esecuzione di processi di supporto specialistico.

È noto che il comportamento degli utenti dei servizi in rete sta cambiando, in parte per la grande varietà di canali di contatto ora disponibili, e in parte per l'incremento delle aspettative degli utenti stessi, che si aspettano di ottenere servizi affidabili, semplici e di facile accesso.

Nel mondo dei contact center, sia privato ma anche pubblico, si riscontra una tendenza a comprendere meglio il percorso che il cliente segue attraverso i diversi punti di contatto (telefono, IVR, fax, web, email, chat, social, video, mobile app), allo scopo di definire una strategia unitaria di comunicazione che sia anche in grado di modulare la scelta del canale migliore in base alle esigenze dell'utente, ai tempi di risoluzione della richiesta nonché al costo del servizio.

Come evidenziato da accreditati studi di settori, con il moltiplicarsi dei dispositivi mobili e dell'utilizzo delle APP, con la diffusione dell'uso di internet, con l'aumento dei social media, l'utilizzo di strumenti di analisi dei "big data" e quant'altro si rileva come stanno cambiando le abitudini degli utenti nell'utilizzo dei canali di contatto innovativi, come chat e social network, e la crescente offerta di servizi self-service giocano un ruolo sempre maggiore nelle dinamiche di cambiamento e di coinvolgimento degli utenti.

Essendo il Contact Center INPS/Equitalia rivolto ad un gran numero di popolazione, il ruolo del Fornitore del Lotto 2 è fondamentale. Non solo deve fornire, unitamente ai servizi di sviluppo di soluzioni, un supporto specialistico agli Enti, verificando gli adempimenti ad essi richiesti per ottenere il successo degli investimenti, ma può generare, attraverso i propri servizi, un impulso innovativo al sistema paese sulle modalità di interazione con la Pubblica Amministrazione.

Anche nel campo del rapporto con gli utenti, la gestione dinamica dei big data ha acquisito grande importanza. Le tecnologie attuali consentono di analizzare con approccio unificato tutte le informazioni relative agli utenti, valorizzando il patrimonio di dati originato da ogni singolo contatto.

A ogni contatto, qualunque sia il canale di accesso, l'utente deve poter sperimentare una "user experience" personalizzata sulla base del suo profilo e dei comportamenti precedenti. In questo modo si massimizza l'efficacia della risposta da parte dell'Ente che eroga servizi e, allo stesso tempo, ne trae beneficio la *customer satisfaction*. L'Ente deve poter essere in grado di definire il processo da adottare su specifici profili di utenti o eventi e il sistema "contact center", opportunamente predisposto dovrebbe poter avere la capacità di autoapprendimento e segnalare scostamenti rilevanti rispetto al comportamento atteso. Qualsiasi cosa accade all'interno del contatto, qualunque sia il canale, deve poter alimentare il bagaglio di conoscenze sulla relazione.

Lo strumento del Contact Center unificato è quindi una leva importante da sfruttare per perseguire l'obiettivo del miglioramento della qualità dei servizi erogati agli utenti istituzionali degli Enti (cittadini e imprese).

In particolare, il Contact Center non dovrà solo – come già fa oggi - fornire agli utenti informazioni sul corretto uso dei servizi degli Enti, ma dovrà anche raccogliere dati relativi alla percezione che l'utente ha dei servizi erogati (in termini di efficienza, affidabilità, usabilità, ecc.). Gli Enti potranno usare questi dati per migliorare il servizio stesso, in un circuito virtuoso che migliori la qualità complessiva della relazione PA – utenti.

Gli operatori umani del contact center (interni ed esterni) dovranno dunque, in prospettiva, rispondere solo alle chiamate particolarmente complesse che non possono essere gestite dai sistemi automatici, liberando risorse solo a favore di tali attività. L'operatore diverrà quindi un consulente, ricoprendo un ruolo ad alto valore aggiunto.

2.5 L'infrastruttura tecnologica di riferimento

L'infrastruttura tecnologica del Contact Center è composta da:

- **Infrastruttura di base:** componenti messe a disposizione e gestite dal Fornitore del Lotto 1, non oggetto dei servizi del Fornitore del Lotto 2;
- **Componenti di proprietà degli Enti,** affidate al Fornitore del Lotto 1 - per quanto riguarda la presa in carico sistemistica, la gestione sistemistica, il pagamento dei canoni di manutenzione (licenze SW), la predisposizione e gestione del disaster recovery e il trasferimento finale - mentre l'evoluzione di tali componenti è affidata al Fornitore del Lotto 2, relativamente ai servizi oggetto della fornitura specificati di seguito nel presente Capitolato.

In particolare le componenti di proprietà degli Enti sono:

- **CRM per gli Operatori di Contact Center;**
- **CRM Unico** per i Funzionari INPS;
- **CRM Equitalia** per i Funzionari Equitalia;
- **CRM sul Web;**
- **CRM Analitico (CRMA);**
- **Sistema di KM.**

In aggiunta alle componenti su indicate, nell'infrastruttura di proprietà degli Enti vanno considerati anche **tutti gli applicativi esistenti** a supporto dell'erogazione del servizio di CC (di seguito anche Portafoglio Applicativo CC, descritto in dettaglio nell'Allegato 3 del presente Capitolato "Infrastruttura del Contact Center e Componenti di proprietà degli Enti").

In particolare, il Portafoglio Applicativo CC degli Enti include:

- **Portale Telefonico Evoluto;**
- **Sistema di Analisi e profilazione dell'utente per la fornitura di servizi di CRM tecnologicamente avanzati;**

- **Datamart;**
- **ChangePoint;**
- **Portale Operatori;**
- **Cruscotto Contenuti e Qualità;**
- **Self-Assessment.**

Tutti i componenti applicativi sopra indicati sono da intendersi comprensivi di tutte le funzionalità ad oggi disponibili e già implementate nel corso delle precedenti forniture.

Per la descrizione di dettaglio dell'intera infrastruttura tecnologica a disposizione degli Enti si rimanda all'**Allegato 3** – "Infrastruttura del Contact Center e Componenti di proprietà degli Enti" del presente Capitolato.

3 Oggetto della fornitura

Oggetto del Lotto 2 del presente appalto è la fornitura di servizi di sviluppo applicativo e di servizi innovativi e tecnologici per l'evoluzione del servizio di Contact Center Multicanale INPS/Equitalia - erogato dal fornitore che risulterà aggiudicatario del Lotto 1 -, per l'intero periodo di validità del contratto (2 anni), articolati come segue::

- erogazione di un servizio di **Sviluppo Software e personalizzazione/parametrizzazione della piattaforma** applicativa, finalizzato alla progettazione, sviluppo, gestione e manutenzione correttiva e adeguativa dei sistemi informativi componenti l'infrastruttura tecnologica del Contact Center (cfr. par.2.3);
- erogazione di un **Supporto specialistico** per la definizione, progettazione, valutazione di fattibilità (tecnica, organizzativa ed economica) ed attuazione di interventi finalizzati all'**ottimizzazione del servizio di Contact Center** erogato.

In particolare i servizi oggetto della fornitura sono i seguenti:

- A) il Servizio di Nuovi Sviluppi Software (NSS), che comprende:
 - lo Sviluppo SW e la Manutenzione Evolutiva di software applicativo custom;
- B) il Servizio di Application Management System (AMS) che include:
 - la Manutenzione correttiva di software applicativo custom;
 - la Manutenzione adeguativa e migliorativa di software applicativo custom e la parametrizzazione e configurazione di soluzioni software commerciali o open source oppure di software in riuso;
 - la Gestione di software applicativo custom ("Gestione Applicativa").
- C) il Supporto Specialistico.

Con particolare riferimento ai servizi di cui ai punti A e B, si precisa che la realizzazione/manutenzione delle soluzioni e dei servizi resi ai contribuenti/cittadini, che si rivolgono al CC, richiede tipicamente interventi di due tipologie:

- Realizzazione/manutenzione di SW, tipicamente in tecnologia J2EE, che interagisce con i prodotti commerciali/Open Source della piattaforma e/o con i sistemi informativi degli Enti (ad esempio la realizzazione di servizi che si interfacciano con il sistema CRM Siebel per prelevare dati ed interagiscono con i sistemi degli Enti per ricerche automatiche di informazioni).
- Personalizzazione/parametrizzazione dei prodotti costituenti la piattaforma (ad esempio configurazioni sui workflow di gestione dei ticket nel CRM Siebel o sulla reportistica, nel sistema di DWH in uso).

Tipicamente, quindi, per ogni intervento, è necessario prevedere due diverse tipologie di skill: lo sviluppatore di software ad hoc (che interagisca con la piattaforma degli Enti) e l'esperto del/dei prodotti commerciali/open source impattati, facenti parte della piattaforma.

Questa distinzione si applica in genere su tutti i servizi applicativi, innovativi e tecnologici oggetto di gara, siano essi ascrivibili alla Manutenzione correttiva, evolutiva, adeguativa di sistemi e applicazioni esistenti sia ai nuovi sviluppi.

Con riferimento a tutti i servizi oggetto della fornitura, descritti in dettaglio nei successivi paragrafi, si precisa che tutto quello che sarà realizzato durante l'intera fornitura dovrà essere costantemente condiviso, sin dalla analisi, con il fornitore aggiudicatario del Lotto 1 del presente appalto in modo da garantire la totale sinergia di tutti gli attori coinvolti nell'intero ciclo di vita del software. In particolare il fornitore aggiudicatario del presente lotto è tenuto a:

- avvalersi del supporto del fornitore aggiudicatario del Lotto 1 per la definizione delle specifiche tecniche ed infrastrutturali delle soluzioni proposte;
- condividere con il fornitore aggiudicatario del Lotto 1 i piani di test e di collaudo con le relative tempistiche nonché i piani di *deploy* negli ambienti tecnologici messi a disposizione, configurati e predisposti dal fornitore del Lotto1.

Con riferimento alle modalità di erogazione dei servizi oggetto del presente lotto, in fase di offerta il fornitore potrà farsi promotore di proposte migliorative addizionali rispetto ai requisiti minimi richiesti, finalizzate a meglio rispondere agli obiettivi della fornitura.

3.1 Sviluppo Software e parametrizzazione/personalizzazione

I servizi richiesti riguardano la **progettazione**, lo **sviluppo**, la **gestione** e la **manutenzione correttiva, adeguativa e migliorativa** di procedure software (procedure, sistemi, basi di dati, ecc.), e della piattaforma relativamente alla realizzazione e integrazione di servizi applicativi per il Contact Center integrati con i sistemi informativi degli Enti, secondo quanto indicato nel par. 2.3

In sede di offerta tecnica, il Fornitore dovrà dettagliare le metodologie, i processi e gli strumenti che intenderà adottare per l'erogazione del servizio, in funzione di quanto richiesto nel presente Capitolato.

Il software sviluppato, le personalizzazioni/parametrizzazioni e le relative attività a supporto dovranno essere finalizzate alla prosecuzione del percorso evolutivo intrapreso dagli Enti dell'ambito del Contact Center e, in particolare, dovranno seguire le seguenti linee guida:

- realizzazione ed integrazione di nuovi servizi su Contact Center;
- miglioramento continuo del servizio agli utenti;
- riduzione dei costi di gestione.

Il Fornitore dovrà essere in grado di realizzare software in grado di colloquiare sia con tutte le piattaforme applicative presenti presso gli Enti al momento dell'avvio della fornitura (cfr. par. 2.5) sia con le piattaforme che verranno acquisite nel corso della fornitura stessa.

A supporto dell'erogazione del servizio il Fornitore dovrà utilizzare una piattaforma di Project Portfolio Management (di seguito anche PPM) che consenta:

- la gestione della domanda multi-Ente;
- la gestione e caricamento della documentazione ufficiale di progetto;
- la gestione e il monitoraggio dell'andamento dei progetti;
- la produzione di reporting direzionale ed on-demand;
- la visualizzazione di cruscotti informativi di riepilogo;
- la possibilità di inviare posta elettronica/notifiche/alert.

In merito alla suddetta piattaforma di PPM, si rappresenta che allo stato attuale lo strumento in uso è "ChangePoint" di proprietà degli Enti (descritto nell'Allegato 3 "Infrastruttura del Contact Center e Componenti di proprietà degli Enti"). Tale strumento sarà messo a disposizione dal Fornitore aggiudicatario del Lotto 1 che ne dovrà curare la presa in carico, la gestione e la manutenzione (cfr. par. 3.2.2 del Capitolato Tecnico del Lotto 1).

In alternativa allo strumento di proprietà degli Enti, il Fornitore del Lotto 2 ha la facoltà di proporre una soluzione alternativa, curando in tal caso la messa a disposizione del nuovo strumento con l'implementazione di tutte le funzionalità ad oggi esistenti e disponibili sul predetto sistema ChangePoint, nonché la gestione, manutenzione e l'evoluzione, senza oneri aggiuntivi per gli Enti stessi.

All'interno dell'offerta tecnica il Fornitore dovrà indicare quale piattaforma intenderà adottare.

Nel caso in cui sia proposta una soluzione diversa dalla piattaforma attualmente utilizzata, il Fornitore dovrà descrivere dettagliatamente le funzionalità della nuova soluzione.

Il Fornitore, inoltre, deve dotarsi di una piattaforma informatizzata per la gestione sia del software applicativo sviluppato (fra cui almeno file sorgenti, componenti di sistema, programmi di installazione/configurazione, procedure di gestione, manualistica), per la parte non versionata sui sistemi degli Enti, piattaforma a cui deve essere dato accesso dalle postazioni del personale dedicato da parte degli Enti, con opportuni sistemi di profilazione e sicurezza.

Il Fornitore dovrà infine utilizzare, sin dall'avvio della fornitura, una piattaforma informatizzata di Repository Management, messa a disposizione dall'aggiudicatario del Lotto 1, per la gestione condivisa, tra tutti gli attori coinvolti (es. Enti committenti, Fornitore del Lotto 3), di tutta la documentazione prodotta, a qualsiasi titolo nell'ambito della fornitura.

Nel caso in cui il Fornitore del Lotto 2 voglia utilizzare una propria soluzione di Repository Management, diversa da quella predisposta dal Fornitore del Lotto 1, il Fornitore del Lotto 2 dovrà farsi carico di tutte le attività ad essa relativa e curarne, senza ulteriori costi per gli Enti, l'integrazione con la soluzione predisposta dal Fornitore del Lotto 1.

Gli Enti, nel corso della fornitura, avranno la facoltà di richiedere che il servizio di Sviluppo Software sia erogato o presso le sedi degli Enti o presso gli uffici/locali del Fornitore. In entrambi i casi tale servizio sarà erogato dal Fornitore senza oneri aggiuntivi per gli Enti.

3.1.1 La garanzia del software

Nel corso della fornitura, per tutti gli interventi effettuati sul software (sia nuove implementazioni sia evoluzioni) il Fornitore dovrà prevedere un periodo di garanzia pari all'intera durata contrattuale.

Nel periodo di garanzia il Fornitore dovrà quindi garantire, senza oneri per gli Enti, le relative attività di manutenzione correttiva, ovvero la diagnosi e la rimozione delle cause e degli effetti, sia sulle interfacce utente che sulle basi dati, dei malfunzionamenti delle procedure e dei programmi in esercizio.

Per le applicazioni realizzate nel corso dell'ultimo anno di durata contrattuale, il Fornitore dovrà garantire un periodo di garanzia di 12 mesi.

Durante il periodo di garanzia, il Fornitore dovrà assicurare una efficiente e tempestiva assistenza tecnica che dovrà garantire il ripristino della funzionalità delle applicazioni in errore nel rispetto dei livelli di servizio definiti nell'Allegato 5 - "Livelli di Servizio" del presente Capitolato.

Superato tale termine, se il Fornitore non adempirà all'obbligo di ripristino delle funzionalità interrotte, gli Enti si riservano il diritto di fare effettuare da altri le prestazioni non eseguite, ponendo a carico del Fornitore la spesa all'uopo sostenuta, rivalendosi sia su eventuali crediti del Fornitore, sia sulla cauzione, salvo il risarcimento dell'eventuale maggior danno.

3.1.2 Specifiche dei servizi richiesti

3.1.2.1 Servizio di Nuovi Sviluppi Software (NSS)

Il servizio di Nuovi Sviluppi Software si riferisce alla realizzazione, durante la fornitura, di funzionalità volte a soddisfare le esigenze utente. Nella fattispecie i sotto-casi inclusi in questo servizio sono:

- **Sviluppo di software**, che comprende:
 - lo sviluppo di nuovi sistemi informativi o applicazioni, o parti autonome degli stessi che risolvono esigenze specifiche a fronte di funzionalità non informatizzate, non presenti tra le attuali componenti degli Enti;
 - il rifacimento di sistemi informativi o applicazioni, le cui funzionalità non sono soddisfatte con le modalità o le caratteristiche richieste, previa valutazione che non sia conveniente attuare una manutenzione evolutiva al sistema esistente (vedi punto immediatamente successivo).
- **Manutenzione Evolutiva**, che comprende gli interventi volti ad arricchire il sistema informativo degli Enti di nuove funzionalità o comunque a modificare o integrare le funzionalità esistenti in relazione a mutate esigenze funzionali degli Enti e/o a seguito ad aggiornamenti della normativa in vigore. Tale manutenzione implica la scrittura di funzioni aggiuntive d'integrazione a sistemi informativi o applicazioni esistenti o parti di funzioni (anche in sostituzione di altre già esistenti) di dimensione significativa e di cui è possibile preventivamente definire i requisiti o quantomeno identificare le esigenze.

3.1.2.2 Servizio di Application Management System (AMS)

Il servizio di Application Management System comprende:

- la **Manutenzione Correttiva**, attraverso cui si intendono le modifiche alle procedure ed ai programmi del sistema informativo per correggere le cause e gli effetti di malfunzionamenti. Tali malfunzionamenti possono riguardare i programmi, le interfacce e le basi di dati.

Il servizio di Manutenzione Correttiva si applica sull'intero parco applicativo come meglio specificato nel capitolo 3.1.4.1.

La manutenzione correttiva è normalmente innescata da una segnalazione di impedimento all'uso dell'applicazione/funzione o dal riscontro di differenze fra l'effettivo funzionamento del

software applicativo e quello atteso, come previsto dalla relativa documentazione, o comunque determinato dai controlli che vengono svolti durante l'attività dell'utente.

Il Fornitore dovrà utilizzare un sistema per la gestione dei malfunzionamenti (detto anche "trouble ticketing") che sarà messo a disposizione dall'aggiudicatario del Lotto1, senza ulteriori costi per gli Enti.

Per impedimento all'uso dell'applicazione o delle sue funzioni si intende una malfunzione vera e propria dell'applicazione o gli effetti che tale malfunzione ha causato alla base dati (es. anomalie in un programma batch che corrompono la base dati).

I malfunzionamenti, le cui cause non sono imputabili a difetti presenti nel software applicativo, ma ad errori tecnici, operativi o d'integrazione con altri sistemi (ad esempio interruzione del collegamento TP, uso improprio delle funzioni, ecc.), comportano, da parte del servizio di manutenzione correttiva, il solo supporto all'attività diagnostica sulla causa del malfunzionamento, a fronte della segnalazione pervenuta, ma saranno poi risolti da altre strutture di competenza.

- la **Manutenzione Adeguativa e migliorativa**

che comprende l'insieme degli interventi di modifica alle procedure ed ai programmi volte ad assicurarne la costante aderenza alla evoluzione dell'ambiente tecnologico del sistema informativo quali, ad esempio:

- cambi di versione di software di base con il quale una applicazione interagisce, se tale cambio impedisce il normale funzionamento della applicazione;
- introduzione di nuovi prodotti software di base con cui l'applicazione deve interagire e/o migrazione di piattaforme;
- necessità di modifiche non funzionali alle applicazioni (ad es. layout, testi di maschere o form, help on line);
- cambiamenti delle condizioni di utilizzo delle applicazioni, tra cui numero e dimensioni delle basi dati accedute, ecc.;
- cambi di requisiti qualitativi, per innalzare il livello di qualità di una applicazione e/o per migliorarne le performances.

3.1.3 Tipologia di professionalità richieste

Le figure professionali richieste per l'erogazione del servizio in esame devono fare riferimento ai profili di seguito descritti, laddove i requisiti espressi sono considerati requisiti minimi.

Gli Enti si riservano la possibilità, nel corso della fornitura, di richiedere:

- risorse con specifiche competenze, non esplicitamente riportate nei profili di seguito descritti;
- i curricula delle risorse in formato europeo allo scopo di verificare la corrispondenza delle competenze riportate nei curricula del personale messo a disposizione dal Fornitore.

Gli Enti si riservano in ogni caso di accettare o meno una risorsa per una certa qualifica sulla base delle effettive capacità, esperienza ed attitudini indipendentemente dal suo profilo personale.

Gli Enti si riservano la possibilità di richiedere sostituzioni/integrazioni di risorse con specifiche competenze, non esplicitamente riportate nei profili di seguito descritti.

Capo progetto	
Titolo di studio	Laurea
Inquadramento aziendale	Responsabile di progetto
Anzianità nel ruolo	8 anni
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione progetti e gruppi di lavoro • Conoscenza architetture, metodologie e tecnologie informatiche in uso presso gli Enti

Analista / Sistemista	
Titolo di studio	Laurea
Inquadramento aziendale	Analista – Sistemista
Anzianità nel ruolo	6 anni
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza architetture, metodologie e tecnologie informatiche web/legacy • Conoscenza linguaggi di sviluppo e tecniche di programmazione in uso presso gli Enti • Conoscenza di ambienti CRM – ed in particolare del prodotto Oracle CRM Siebel

Programmatore	
Titolo di studio	Diploma
Inquadramento aziendale	Programmatore
Anzianità nel ruolo	3 anni
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza architetture, metodologie e tecnologie informatiche web/legacy • Conoscenza linguaggi di sviluppo e tecniche di programmazione in uso presso gli Enti • Conoscenza di ambienti CRM – ed in particolare del prodotto Oracle CRM Siebel

3.1.4 Dimensionamento del Servizio e stima del fabbisogno

Nella tabella seguente sono riepilogate le attività precedentemente descritte afferenti lo **Sviluppo Software e parametrizzazione/personalizzazione** e la relativa modalità di remunerazione di ciascuna attività.

Servizio	Attività	Remunerazione
Servizio di Application Management (AMS)	<ul style="list-style-type: none"> Manutenzione correttiva (MAC) Manutenzione adeguativa (MAA) 	MAC → Canone Mensile MAA → A corpo, misurata in punti funzione (FP) o giornate/uomo (GG/U) per la parametrizzazione di prodotti di mercato
Servizi di Nuovi Sviluppi (NSS)	<ul style="list-style-type: none"> Manutenzione Evolutiva (MEV) Sviluppo Software 	A corpo, misurata in FP o GG/U per la parametrizzazione di prodotti di mercato

Come già specificato inizialmente nel capitolo 3, i vari interventi di sviluppo possono difatti consistere sia di sviluppo SW ad-hoc (misurati in punti funzione), che di attività di personalizzazione/ parametrizzazione della piattaforma. In quest'ultimo caso, non ritenendo possibile la misurazione in punti funzione, verrà riportato, per le specifiche attività, il numero di giornate/uomo che si stima di utilizzare nel corso della fornitura, e la tariffa media unitaria, posta a base di gara, non superabile dal concorrente in sede di offerta, determinata dal seguente mix di competenze e tariffe giornaliere:

Figura professionale	Allocazione	Tariffa giornaliera a base di gara
Capo Progetto	10%	€ 500,00
Analista/Sistemista	35%	€ 400,00
Programmatore	55%	€ 240,00
Tariffa media →		€ 322,00

Con eccezione dell'attività della MAC, la tariffazione del FP viene determinata in base al mix di competenze, alla produttività (cui si è fatto riferimento a un fattore di produttività giornaliera, pari a 2 FP/GG-U) e alle tariffe giornaliere dei profili su esposti. Si ottiene che l'importo a base d'asta del FP, non superabile, è pari ad € 161.

Per la MAC l'importo a base d'asta del FP è pari a € 9,60 (canone annuo determinato da € 0,8 per FP per mese).

Si precisa che tutte le stime quantitative del fabbisogno dei servizi nell'ambito dell'intera durata della fornitura, sono state effettuate al meglio delle possibilità e conoscenze attuali sui presunti profili d'uso degli Enti committenti, i base all'esperienza delle analoghe pregresse forniture e di altre amministrazioni pubbliche.

3.1.4.1 Servizio di Application Management (AMS)

Il servizio AMS, come detto, è suddiviso in due diversi ambiti in base alle specifiche competenze e tipologie di intervento: lo "sviluppo mirato" (cioè lo sviluppo di SW in tecnologia J2EE) e le attività di parametrizzazione e personalizzazione della piattaforma CRM (attualmente Siebel CRM). I diversi dimensionamenti sono indicati nella tabella seguente.

Considerando i 2 anni di contratto, il **dimensionamento annuo del servizio AMS** è:

Ente	Servizio	Ambito Applicativo	Quantità annua	Totale annuo
INPS	AMS - MAC	Personalizzazione e parametrizzazione	NA	€ 491.694,00
		Sviluppo Mirato	30.963 FP	€ 297.244,80
	AMS - MAD	Personalizzazione e parametrizzazione	9.117 GG/U	€ 2.935.672
		Sviluppo Mirato	14.918 FP	€ 2.401.798
Equitalia	AMS - MAC	Personalizzazione e parametrizzazione	NA	€ 48.300
		Sviluppo Mirato	1.975 FP	€ 18.960
	AMS - MAD	Personalizzazione e parametrizzazione	414 GG/U	€ 133.308
		Sviluppo Mirato	678 FP	€ 109.158

Si rammenta che il servizio AMS-MAC è corrisposto a canone con pagamenti mensili posticipati mentre il servizio AMS-MAD è corrisposto a corpo con le stesse modalità del servizio NSS.

3.1.4.2 Servizi di nuovi sviluppi (NSS)

Anche il servizio NSS, come già specificato nel capitolo 3, prevede che il singolo intervento possa consistere sia di sviluppo SW ad-hoc che di attività di personalizzazione/ parametrizzazione della piattaforma.

Di seguito il **dimensionamento del servizio NSS**.

Ente	Ambito Applicativo	Dimensionamento del servizio di NSS (annuo)	Base d'Asta	Effort annuo
INPS	Personalizzazione e parametrizzazione	6.686 GG/U	€ 322,00	€ 2.152.892,00
	Sviluppo Mirato	11.134 FP	€ 161,00	€ 1.792.574,00
Equitalia	Personalizzazione e parametrizzazione	750 GG/U	€ 322,00	€ 241.500,00
	Sviluppo Mirato	1.000 FP	€ 161,00	€ 161.000,00

Di seguito, per le attività relative ad Equitalia, si riporta la ripartizione dell'effort sui macro-ambiti funzionali interessati da nuovi sviluppi e manutenzioni evolutive:

	Potenziamenti KM Enti che impattano sul nuovo CC	Evoluzione della procedura di Agenda Appuntamenti in Sede degli Enti	Messa a regime del CRM Unico multi-canale degli Enti	Sviluppo delle funzionalità di Profilazione Utenti e Personalizzazione dei Servizi	Potenziamenti o delle funzionalità di Self Assessment Multi-canale
Custom	10%	20%	25%	15%	30%
Personalizzazione e parametrizzazione	5%	30%	15%	10%	40%

Si precisa che la distribuzione dell'impegno potrebbe non essere lineare nell'ambito della durata contrattuale; pertanto potranno essere previsti periodi a intensità lavorativa variabile in cui il Fornitore dovrà assicurare il pieno supporto ai Committenti.

È inoltre richiesta la presenza dello stesso personale per tutta la durata del contratto se non diversamente concordato per esigenze particolari.

3.1.5 Attività di collaudo

Il Collaudo è la modalità di verifica della qualità e della funzionalità, nonché di accettazione del materiale soggetto a consegna: ogni singolo progetto software verrà sottoposto a Collaudo con le modalità di seguito riportate e dettagliate nel par. 5.

Le attività di collaudo saranno svolte sugli ambienti tecnologici messi a disposizione, configurati e predisposti dal fornitore aggiudicatario del Lotto 1 per cui il fornitore del presente lotto è tenuto a condividere con il primo le metodologie di deploy, le caratteristiche tecniche della soluzione e le configurazioni ed il popolamento delle basi dati per eseguire i piani di collaudo.

Sono previste principalmente le seguenti tipologie di collaudo:

- Collaudo sistemistico;
- Collaudo funzionale e prestazionale;
- Collaudo di integrazione.

Tutte le componenti della soluzione realizzata verranno collaudate in maniera progressiva. Sarà cura del Fornitore predisporre un Piano di Collaudo da condividere con i referenti degli Enti.

Al termine del collaudo sistemistico verrà effettuato un collaudo funzionale/prestazionale, per accertare l'effettiva rispondenza ai requisiti funzionali e prestazionali. Il Fornitore deve produrre e predisporre tutti gli strumenti di automazione necessari per l'esecuzione dei test e per la valutazione dei risultati.

Gli strumenti di automazione, analisi e valutazione necessari alla conduzione dei test devono essere tra i prodotti di qualità più elevata possibile, oggettivamente ascrivibili a "leader di mercato" e approvati dagli Enti.

Il Fornitore deve altresì garantire il presidio e l'assistenza sistemistica e applicativa necessaria all'effettuazione dei collaudi e all'analisi di eventuali anomalie riscontrate. Ciascun collaudo si considererà terminato quando tutte le prove concordate con gli Enti avranno avuto esito positivo.

A conclusione di ciascun collaudo deve essere redatto apposito verbale di accettazione controfirmato dalle parti nel quale verrà anche fissata la data di "pronto per l'uso" per il Contact Center e delle funzionalità collaudate.

Collaudo sistemistico

È responsabilità del Fornitore il disegno del collaudo sistemistico della soluzione proposta e la stesura della relativa documentazione che dovrà essere concordata con gli Enti.

Gli Enti potranno richiedere integrazioni o modifiche a tale piano di collaudo potendo comunque richiedere, al termine del collaudo sistemistico, ulteriori verifiche prima di certificare il corretto funzionamento dei sottosistemi.

Collaudo di Integrazione

La verifica che i requisiti con i sistemi informativi degli Enti siano stati implementati in modo corretto e completo sarà effettuata sulla base di un collaudo d'integrazione volto a verificare l'idoneità e la conformità delle funzioni d'integrazione implementate. Il Fornitore dovrà redigere un apposito documento, contenente l'elenco dei test da eseguire, convalidato da parte degli Enti. Tale collaudo verrà eseguito dagli Enti alla presenza del Fornitore.

Collaudo funzionale/prestazionale

La verifica che i requisiti funzionali siano stati implementati in modo corretto e completo e che siano rispettati i parametri prestazionali sarà effettuata sulla base di un collaudo funzionale e prestazionale, volto a verificare l'idoneità e la conformità del sistema stesso alle specifiche. Il Fornitore dovrà redigere un apposito documento, contenente l'elenco dei test da eseguire, convalidato da parte degli Enti. Tale collaudo verrà eseguito dagli Enti alla presenza del Fornitore.

Tutti i tipi di collaudo sopra descritti dovranno essere eseguiti, come detto precedentemente, anche con gli strumenti di automazione adottati dal Fornitore, secondo le modalità concordate di volta in volta con gli Enti.

Avviamento

Dalla data di conclusione del collaudo con esito positivo decorre il periodo di avviamento, della durata di un mese, finalizzato al progressivo raggiungimento dei livelli di servizio previsti.

Piani di collaudo

I piani di collaudo proposti dal Fornitore dovranno essere concordati con gli Enti.

Tutti i dettagli relativi al ciclo di vita del software, alle modalità di esecuzione della fornitura ed alle linee guida per garantire la qualità del prodotto, sono descritti nel dettaglio all'interno dell'Allegato 4 "Sviluppo SW" del presente capitolato.

3.2 Supporto specialistico all'ottimizzazione del servizio di contact center

3.2.1 Specifiche dei servizi richiesti

Il Fornitore dovrà garantire supporto continuativo agli Enti – per l'intera durata della fornitura del servizio – nella definizione, progettazione, valutazione di fattibilità (tecnica, organizzativa ed economica) ed attuazione di interventi finalizzati al miglioramento del servizio di Contact Center erogato.

In particolare, il suddetto supporto consisterà in un'assistenza specialistica agli Enti nelle attività di identificazione, progettazione ed attuazione di mirati interventi di natura organizzativa e di processo, di assistenza funzionale all'implementazione di soluzioni tecnologiche innovative e di change management necessari all'ottimizzazione del servizio di Contact Center. Tale supporto dovrà tener conto dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento e delle evidenze e aree evolutive/di miglioramento emerse in sede di monitoraggio della qualità.

In tale ottica, il Fornitore del Lotto 2 sarà chiamato, su richiesta degli Enti, a prestare un supporto specialistico:

- nel ripensamento strategico del servizio di Contact Center, in una logica di miglioramento continuo del servizio fornito all'Utenza;
- nella revisione e potenziamento degli strumenti e processi attualmente adottati per l'erogazione del servizio di CC, attraverso mirati interventi definiti anche in relazione alle aree di miglioramento identificate nell'ambito dei "tavoli della qualità" organizzati mensilmente con gli Enti;
- nella rilevazione e analisi, per ciascun intervento migliorativo identificato, degli impatti di natura organizzativa (processi e strumenti gestionali a supporto) e tecnologica (es. impatto degli interventi sui sistemi informativi degli Enti e di Equitalia) che ne derivano;
- nel supportare gli Enti nella "gestione del cambiamento", attraverso la strutturazione e il supporto all'attuazione di mirati percorsi finalizzati ad una corretta e tempestiva implementazione operativa e informatica degli indirizzi definiti a livello strategico.

In generale, l'intervento di supporto specialistico comporta il rilascio di uno o più documenti (assimilati ai "prodotti di fase" del ciclo di sviluppo SW).

In considerazione dell'attuale contesto in cui operano gli Enti e della rapida evoluzione normativa che ha impatti anche sui servizi di Contact Center erogati a favore dell'Utenza di riferimento, si riportano di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i principali **ambiti di applicazione** su cui sarà focalizzato il supporto specialistico in oggetto (ovvero aree di ottimizzazione del servizio di Contact Center) e, per ciascuno di essi, le **attività** che il Fornitore dovrà garantire.

Ruolo del Contact Center nell'offerta di servizi erogati all'Utenza da parte di INPS ed Equitalia

Assistenza nella definizione degli obiettivi strategici che il CC dovrà perseguire nel corso della fornitura attraverso un percorso di crescita e di ridefinizione del proprio ruolo all'interno del modello organizzativo degli Enti e delle linee guida evolutive che ne discendono. In tale ottica, si dovrà tener conto dei seguenti obiettivi strategici:

- adozione di un CC che costituisca uno **sportello virtuale unico multicanale** orientato a migliorare il livello di qualità dei servizi erogati e il rapporto con l'Utenza, in particolare con l'Utenza "debole" (es. anziani, disabili, inesperti di tecnologia, stranieri);
- evoluzione del CC in ottica di "**Customer Centric**", di **multicanalità**, di **massima accessibilità ai servizi** erogati, di **virtualizzazione ed integrazione dei servizi** offerti.

Modello di Servizio di ciascun Ente (INPS ed Equitalia)

Tale ambito si identifica in un percorso integrato di ottimizzazione e potenziamento del modello di servizio di ciascuno degli Enti coinvolti, con l'obiettivo di rendere l'attività del CC di relazione ed assistenza agli Utenti sempre più adeguata alle richieste e alle esigenze di questi ultimi.

Ciò al fine di fornire non solo un servizio efficace e di qualità, ma anche di costruire un modello che permetta di rilevare tempestivamente eventuali criticità e di intervenire efficacemente capitalizzando l'esperienza acquisita in ottica di riesame e miglioramento continuo, tenendo in considerazione le specificità e i vincoli operativi dei singoli Committenti.

Una delle principali declinazioni del nuovo modello di servizio del Contact Center, che persegue la migliore gestione integrata della relazione con gli Utenti, è la definizione della strategia di canale del CC, almeno in termini di:

- individuazione dei canali di contatto e definizione della matrice canali/servizi che identifichi le migliori modalità di erogazione dei servizi all'Utenza;
- evoluzione e potenziamento delle funzionalità del risponditore automatico (es. ampliamento dei servizi e delle funzionalità erogate in modalità automatica, utilizzo di soluzioni per la riduzione dei tempi di attesa);
- miglioramento dell'efficacia di ciascun canale in termini di bilanciamento dei relativi carichi di lavoro e razionalizzazione dei costi di gestione;
- identificazione di canali innovativi e definizione dei contenuti/servizi da veicolare tramite ciascun canale;
- definizione delle modalità per la gestione integrata delle richieste che necessitano di lavorazioni su più canali;
- individuazione di soluzioni automatiche per combinare i dati utente raccolti su tutti i canali di contatto attivi sul CC - compreso l'IVR e il Portale Telefonico Evoluto - e i dati già conosciuti dagli Enti per gestire comunicazioni e/o conversazioni information-driven.

Modello operativo/organizzativo adottato dal CC

- Progettazione del nuovo modello operativo ed organizzativo da adottare per perseguire gli obiettivi strategici definiti;
- Supporto specialistico funzionale all'evoluzione di processi (direzionali, operativi e di supporto), sistemi informativi e assetto organizzativo (ruoli, responsabilità e risorse) su cui si basa il servizio di CC, in relazione principalmente alle seguenti aree di intervento:

- modalità operative di erogazione del servizio (es. politiche e strategie formative, workforce & skill management, definizione del modello organizzativo degli operatori, definizione strategie di escalation);
- estensione ed evoluzione del sistema di CRM (es. definizione nuove funzionalità CRM, estensione del CRM a tutti i canali di contatto, utilizzo di soluzioni tecnologiche ad alta integrabilità);
- potenziamento del modello di knowledge management (KM) a disposizione degli operatori del CC (es. rafforzamento e integrazione tra CRM e KM, evoluzione delle funzionalità di aggiornamento dei contenuti, automazione delle attività a supporto dell'Utente finale finalizzate alla comprensione di norme e regolamenti);
- evoluzione strumenti di reportistica (es. razionalizzazione strumenti di reporting, definizione nuovi report, individuazione indicatori di performance operativa);
- modello di gestione delle emergenze (es. definizione piano di gestione delle emergenze, modalità di attivazione della business continuity, procedure operative di emergenza).

Strategie di complementarietà e modalità di interrelazione tra il servizio di CC di INPS ed Equitalia

Si fa riferimento all'individuazione delle aree di sinergia tra i modelli di servizio dei singoli Enti al fine di definire processi trasversali standardizzati ed omogenei, quali ad esempio:

- aggiornamento integrato dell'anagrafica degli Utenti che si rivolgono a tutti gli Enti;
- processo "unico" di identificazione dell'Utenza e di acquisizione di dati sensibili;
- erogazione di servizi in modalità integrata (servizi comuni o complementari).

Strategie e strumenti efficaci di "gestione del cambiamento" connesso all'evoluzione del ruolo del CC, del relativo modello operativo/organizzativo adottato e dei relativi sistemi/applicativi a supporto

In tale ambito rientrano, a titolo esemplificativo, le seguenti principali aree di intervento:

- definizione e condivisione con gli Enti dei piani di attuazione degli interventi evolutivi progettati;
- program management sull'avanzamento degli interventi migliorativi identificati;
- monitoraggio delle richieste di cambiamento e del loro stato, monitoraggio delle release programmate e delle attività pianificate di rilascio;
- definizione di mirati percorsi formativi e di campagne di comunicazione per un'adeguata diffusione delle innovazioni operative e tecnologiche introdotte nell'ambito del servizio di contact center;
- assistenza funzionale agli utenti durante il periodo iniziale di attivazione degli interventi migliorativi identificati (es. affiancamento e supporto all'uso delle nuove funzionalità);
- preparazione della documentazione a supporto dell'addestramento (es. documenti di sintesi, documenti formativi, presentazioni, ecc.).

Per ciascun ambito di applicazione delle attività di ottimizzazione del servizio di CC sopra indicato, il Fornitore dovrà presentare in sede di offerta tecnica una proposta di supporto che illustri:

- la descrizione di possibili soluzioni evolutive (elaborazione di mirati "business case") che – coerentemente con le migliori prassi adottate nel settore pubblico e privato in materia di servizi e infrastrutture di contact center multicanale e in linea con i criteri di valutazione dell'offerta tecnica definiti nell'ambito del Disciplinare – siano:
 - aderenti al contesto in cui operano i Committenti;
 - concrete e fattibili dal punto di vista organizzativo e tecnologico;
 - innovative e orientate ad un miglioramento continuo della qualità del servizio di contact center erogato;
 - esaustive in termini di adeguatezza e completezza rispetto alle esigenze di ottimizzazione delle componenti del servizio di contact center di INPS ed Equitalia.
- la formulazione di un approccio metodologico attraverso cui il Fornitore supporterà gli Enti nella progettazione di dettaglio e l'implementazione delle soluzioni evolutive identificate per singolo ambito di applicazione.

Con particolare riferimento alla proposta metodologica, quest'ultima dovrà illustrare le modalità secondo le quali il Fornitore svolgerà le seguenti macro-attività:

- analisi e comprensione della situazione attuale (AS-IS);
- disegno della soluzione TO-BE;
- pianificazione degli interventi attuativi della soluzione progettata;
- supporto agli Enti nell'implementazione operativa e informatica delle soluzioni evolutive progettate.

Per la realizzazione delle attività incluse nel Supporto Specialistico, il Fornitore dovrà rappresentare inoltre in offerta una descrizione del gruppo di lavoro proposto, in termini di organizzazione e skill professionali. Gli Enti avranno la facoltà di richiedere che il servizio sia erogato, ove possibile, presso gli uffici/locali del Fornitore.

3.2.2 Tipologia di professionalità richieste

Le figure professionali richieste per l'erogazione del servizio in esame devono fare riferimento ai profili di seguito descritti, laddove i requisiti espressi sono considerati requisiti minimi.

Gli Enti si riservano la possibilità, nel corso della fornitura, di richiedere:

- risorse con specifiche competenze, non esplicitamente riportate nei profili di seguito descritti;
- i curricula delle risorse in formato europeo allo scopo di verificare la corrispondenza delle competenze riportate nei curricula del personale messo a disposizione dal Fornitore.

Gli Enti si riservano in ogni caso di accettare o meno una risorsa per una certa qualifica sulla base delle effettive capacità, esperienza ed attitudini indipendentemente dal suo profilo personale.

Gli Enti si riservano la possibilità di richiedere sostituzioni/integrazioni di risorse con specifiche competenze, non esplicitamente riportate nei profili di seguito descritti.

Capo progetto

Titolo di studio	Laurea
Inquadramento aziendale	Responsabile Generale del Servizio
Anzianità nel ruolo	10 anni
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione progetti e gruppi di lavoro (collaborazione con i livelli tecnici e dirigenziali dei Committenti per le scelte tecnologiche e operative da attivare per l'ottimizzazione del servizio CC; partecipazione agli incontri di stato avanzamento lavori convocati secondo le tempistiche definite dai Committenti e presso la sede dei singoli Committenti stessi o in alternativa, se convenuto tra le parti, in videoconferenza/tramite strumenti di <i>web collaboration</i>); • Conoscenza modelli e soluzioni di contact center multicanale e customer care, metodologie di business performance management e organizzazione aziendale

In fase di avvio del servizio, si richiede al Fornitore la nomina di un Capo Progetto per ciascun Ente (INPS ed Equitalia).

Consulente Senior	
Titolo di studio	Laurea
Inquadramento aziendale	Consulente senior
Anzianità nel ruolo	6 anni (almeno 3 anni di provata esperienza nella specifica funzione)
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Esperienza lavorativa nella Pubblica Amministrazione italiana • Conoscenza ed esperienza consolidata su tematiche di: <ul style="list-style-type: none"> – Soluzioni e strumenti di contact center e customer relationship management (CRM); – Strategie e modelli operativi di Customer Care, prevalentemente in ambito pubblico; – Organizzazione aziendale e BPR; – Metodologie di reporting direzionale e operativo.

Consulente Junior	
Titolo di studio	Laurea
Inquadramento aziendale	Consulente junior
Anzianità nel ruolo	3 anni (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea)
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle metodologie di raccolta e analisi dei dati • Organizzazione aziendale • Analisi e disegno di processo

3.2.3 Dimensionamento del Servizio e stima del fabbisogno

L'attività di supporto specialistico sarà remunerata al Fornitore secondo la modalità "a misura di risorse".

In particolare i corrispettivi saranno riconosciuti al Fornitore in funzione delle giornate/uomo erogate nel periodo di riferimento dal gruppo di lavoro composto dai profili professionali di seguito indicati (e illustrati nel dettaglio al par. 3.2.2 del presente Capitolato):

- Capo Progetto;
- Consulente Senior;
- Consulente Junior.

Al riguardo, si evidenzia che la dimensione complessiva del servizio in esame, prevista per l'intera durata contrattuale, è pari a **17.200** Giornate/Uomo, articolate secondo la seguente distribuzione per profilo professionale:

Profilo	Mix professionale	Tariffa Giornaliera
Capo progetto	8%	€ 500,00
Consulente Senior	54%	€ 400,00
Consulente Junior	38%	€ 240,00

Si precisa che la distribuzione dell'impegno potrebbe non essere lineare nell'ambito della durata contrattuale; pertanto potranno essere previsti periodi a intensità lavorativa variabile in cui il Fornitore dovrà assicurare il pieno supporto ai Committenti.

È inoltre richiesta la presenza dello stesso personale per tutta la durata del contratto se non diversamente concordato per esigenze particolari.

In base al mix di competenze ed agli importi giornalieri di cui sopra si ottiene che la base d'asta giornaliera è pari a **€ 347,20**.

Nella tabella seguente viene riportata la suddivisione annua per gli Enti:

Ente	GG/Uomo Annui	Importo Annuo
INPS	8.200	€ 2.847.040,00
EQUITALIA	400	€ 138.880,00

Alla luce di quanto esposto, i corrispettivi sono funzione della quantità di GG/Uomo per profilo professionale lavorate nel periodo di riferimento per il prezzo unitario (tariffa giornaliera) contrattualmente definito per profilo professionale.

Le quantità di GG/Uomo sono concordate tra le parti a preventivo e verificate a consuntivo. Si prevede la determinazione periodica del corrispettivo basata sulle misure a consuntivo effettuate e approvate dai Committenti.

3.3 Livelli di servizio

Il fornitore dovrà rilevare i livelli di servizio dei servizi oggetto del contratto misurando tutti gli indicatori di qualità previsti nell'**Allegato 5** – "Livelli di Servizio del fornitore del Lotto 2".

Il Fornitore renderà periodicamente, attraverso opportuni report, il rispetto dei livelli di servizio e la valorizzazione degli indicatori di qualità. Nel corso dei primi 2 (due) mesi del contratto la periodicità sarà settimanale, successivamente sarà mensile.

Il Fornitore può proporre l'utilizzo di un sistema di monitoraggio che metterà a disposizione degli Enti, senza costi aggiuntivi, attraverso un interfaccia web.

Per ogni livello di servizio, il fornitore dovrà riportare nel Piano di Qualità: le fonti delle misure, gli algoritmi, e gli strumenti utilizzati per l'elaborazione dei dati.

4 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI SERVIZI – ASPETTI GENERALI

Sono qui di seguito riportate le modalità generali vincolanti che dovranno essere seguite per la pianificazione e il controllo dei servizi oggetto del Lotto 2. In questo stesso capitolo sono definite le metriche per il dimensionamento dei servizi, la produttività minima attesa e i mix tipo di figure professionali ritenuti ottimali per l'erogazione dei servizi. Preliminarmente, i servizi sono classificati per la loro natura, progettuale o continuativa e viene fornita una classificazione degli interventi di sviluppo e manutenzione del software per "classe di progetto".

4.1 Classificazione dei servizi

I servizi oggetto dell'appalto sono di due tipologie, servizi di natura progettuale e servizi di natura continuativa. Ognuna di queste tipologie ha specifiche regole di gestione e pianificazione e controllo delle attività / task che compongono il servizio, e di verifica dei risultati del servizio.

I servizi di natura progettuale sono composti da interventi attivati di volta in volta dagli Enti, con obiettivi specifici sia in termini di output da produrre, sia di date attese di consegna dei deliverables, sia di budget. A questa tipologia di servizi afferiscono gli interventi sul software effettuati per realizzare nuove funzioni e/o far evolvere o migliorare quelle esistenti. Sono interventi per i quali gli Enti esprimono formalmente delle esigenze (dei requisiti) che definiscono con opportuna precisione e chiarezza cosa il Fornitore dovrà realizzare. Sono quindi compresi nei servizi di natura progettuale il servizio di Sviluppo Software e la Manutenzione Evolutiva (cfr. par. 3.1.2.1).

Ogni intervento deve essere pianificato preventivamente in termini di obiettivi da raggiungere, budget disponibile a massimale, scadenze, requisiti tecnici e funzionali. L'avvio di un intervento è subordinato alla definizione di questi elementi da parte dell'Ente richiedente, che provvederà a tale pianificazione di volta in volta, per ogni singolo intervento, sentito il Fornitore. L'Ente programmerà per tempo, laddove possibile, l'avvio degli interventi, dandone preventiva comunicazione al Fornitore e si riserva, sempre qualora possibile, di definire e condividere con il Fornitore appositi Piani di intervento per i servizi progettuali, che coprano periodi significativi (ad esempio un semestre o un anno).

Gli interventi attuati nell'ambito dei servizi di natura progettuale sono remunerati a consumo, previa verifica del raggiungimento dei risultati attesi, come previsto dal DPR 207/2010. La remunerazione dei servizi progettuali in un determinato periodo di erogazione delle prestazioni

consiste quindi nella somma dei corrispettivi dovuti per i singoli interventi effettuati nel periodo e positivamente verificati dagli Enti.

Le modalità e il processo di dettaglio per la pianificazione, consuntivazione, verifica e remunerazione dei servizi progettuali sono riportate nel successivo par. 5.

I servizi di natura continuativa comprendono essenzialmente la Manutenzione Correttiva (cfr. par. 3.1.2.2).

4.1.1 Servizio di sviluppo e MEV

Gli interventi di Sviluppo Software e/o Manutenzione Evolutiva (MEV) sono dimensionati in Punti Funzione (PF) utilizzando metodi conformi allo standard ISO/IEC 14143 e in particolare il metodo IFPUG 4.3 o versione successiva.

Gli Enti si riservano anche di concordare con il Fornitore l'utilizzo di strumenti automatici per il dimensionamento in punti funzione degli interventi di sviluppo e/o MEV, ad esempio gli Automated Function Points (AFP) conformi alle specifiche OMG.

Si precisa che nel prezzo del punto funzione sono comprese tutte le attività del ciclo di sviluppo del software, come definite in questo Capitolato nella descrizione dei cicli di sviluppo applicabili alle varie tipologie di interventi sul software (v. successivo capitolo 5), e inoltre anche le seguenti attività:

- Assistenza alle verifiche di conformità;
- Assistenza alla messa in esercizio del software e alla pianificazione dei rilasci;
- Assistenza post rilascio – Comprende le attività svolte dopo la messa in esercizio del software per il tuning delle applicazioni ai fini del raggiungimento dei livelli qualitativi e prestazionali attesi per le applicazioni e per il monitoraggio del loro mantenimento, per almeno 10 settimane dopo il rilascio;
- Trasferimento delle conoscenze alle strutture di assistenza e gestione applicativa – Comprende le attività necessarie a trasferire alle strutture di assistenza di primo e secondo livello sul software applicativo le conoscenze che le mettono in grado di fornire supporto all'utenza; comprende affiancamento, training on the job e predisposizione di documentazione; il passaggio di conoscenza deve essere effettuato anche nel caso che l'assistenza sia erogata da soggetti che operano in contratti diversi da quello cui è riferito questo Capitolato;
- Attività per la sicurezza applicativa – Comprende la individuazione dei potenziali rischi e delle opportune contromisure da attuare nella realizzazione del software, al fine di massimizzarne la sicurezza, inclusa la progettazione ed esecuzione di specifici test di sicurezza e vulnerability assessment;
- Pianificazione dei rilasci – Comprende il supporto alla pianificazione dei rilasci in esercizio di software applicativo.
- Proposte di evoluzione e miglioramento – Comprende la redazione di proposte di evoluzione e/o miglioramento delle applicazioni software, con individuazione delle possibili soluzioni.

Per nessun motivo è ammesso il dimensionamento degli interventi di Sviluppo e/o MEV in punti funzione equivalenti, ovvero la traduzione in punti funzione di effort erogato dal Fornitore in giorni uomo.

4.1.2 Servizio di manutenzione correttiva

Il servizio di *Manutenzione Correttiva* (MAC) è di tipo continuativo ed è, come detto, remunerato a canone.

Il servizio di MAC su codice esistente è richiesto per l'intera durata della fornitura mentre il servizio di MAC sul nuovo codice è coperto dalla garanzia per tutto il periodo contrattuale. Si precisa che sono da considerarsi in garanzia sia i nuovi sviluppi, sia le funzioni, laddove chiaramente e singolarmente individuabili, prodotte da interventi di MEV.

4.1.3 Servizio di supporto specialistico

Il servizio di Supporto Specialistico è di tipo continuativo e il suo dimensionamento è effettuato, come detto, a corpo o a consumo, a discrezione degli Enti, in numero di giorni uomo (GG/U) del mix di risorse standard previste per l'erogazione del servizio come descritto nel presente documento. La scelta di utilizzare il dimensionamento a corpo sarà applicata dagli Enti a singoli interventi di particolare durata e rilevanza.

4.1.4 Mix base dei team e produttività minima

Per i servizi misurati in punti funzione, viene considerata una produttività minima di 2 PF/giorno.

In generale, si riepilogano i seguenti mix di profili professionali

Servizio	Profilo	Allocazione
Sviluppo SW e manutenzione evolutiva	Capo Progetto	10%
	Analista/Sistemista	35%
	Programmatore	55%
Manutenzione correttiva	Capo Progetto	10%
	Analista/Sistemista	35%
	Programmatore	55%
Supporto Specialistico	Capo progetto	8%
	Consulente Senior	54%
	Consulente Junior	38%

5 Ciclo di vita del Software e gestione dei progetti

5.1 Ciclo di vita del software

Gli interventi di Sviluppo, Manutenzione Evolutiva e Adeguativa e Migliorativa possono seguire un ciclo operativo (workflow) standard, che comprende le fasi, attività e task di seguito definite, unitamente ai prodotti di fase previsti oppure, in casi particolari (determinati ad esempio da dimensione dell'intervento e/o dall'urgenza) è ammesso un ciclo "fast track".

Ciclo Standard

- **Specifica dei Requisiti**, articolata nelle distinte attività di raccolta, analisi e specifica dei requisiti; i requisiti specificati dovranno coprire tutte le esigenze connesse ad ogni specifico intervento, e, in termini generali, coprire quindi esigenze di funzionalità, sicurezza, qualità, prestazioni. Per la specifica dei requisiti vanno utilizzati anche dei prototipi, nei casi di procedure software particolarmente complesse o di rilevante criticità.

Prodotti di fase previsti:

- Requisiti utente
 - Specifica requisiti funzionali (casi d'uso, diagrammi di contesto, di sequenza, di attività)
 - Specifica requisiti non funzionali (tecnologici, di sicurezza, architetturali, prestazionali, di qualità etc)
 - Valutazione opportunità di riuso
 - Eventuali Prototipi (nei casi di procedure complesse e/o critiche)
 - Specifica interfacce utente
 - Modello concettuale dei dati
 - Specifica casi di test (di performance, di accettazione funzionale, di sicurezza, qualità)
- **Progettazione Tecnica**, che comprende la redazione del disegno della architettura applicativa e tecnologica, del modello dati e del disegno interno delle procedure; le specifiche tecniche dovranno essere concepite tenendo conto della possibilità di riuso delle procedure software presso altre realtà della PA.

Prodotti di fase previsti:

- Disegno tecnico e architetture
- Progettazione base di dati

Si precisa che il software progettato dovrà di norma essere riusabile, modulare, facile da utilizzare, adattabile a vari contesti tecnologici.

- **Realizzazione**, comprensiva di codifica, documentazione del software, test unitari.

Prodotti di fase previsti:

- Codice sorgente;
- Dati sul sw prodotto estratti da strumenti di analisi statica (densità dei commenti, codice inerte, complessità ciclomatica, ecc) necessari per la verifica degli indicatori di qualità
- Casi e scenari di test unitari;

- Manuali d'uso e gestione del software.
- **Testing**, comprensivo dei test di tipo funzionale, d'integrazione, di performances, non regressione, qualità e usabilità.

Prodotti di fase previsti:

- Piano di test;
- Casi, scenari e script di test;
- Report di test.
- **Supporto al collaudo/Verifica**, in termini di predisposizione dei casi di prova, predisposizione dell'ambiente di collaudo e analisi delle anomalie riscontrate.

Prodotti di fase previsti:

- Comunicazione di "pronti al collaudo/Verifica";
- Piano di collaudo/Verifica;
- Casi di test;
- Verbale di collaudo/Verifica.
- **Messa in produzione**, in termini di individuazione delle modalità di predisposizione dell'ambiente operativo di produzione sia per il sistema centrale che per i sistemi periferici, delle procedure di installazione e dei meccanismi di distribuzione per il primo impianto e i successivi aggiornamenti. Tale attività si svolgerà in affiancamento al Personale Tecnico degli Enti, ovvero mediante redazione di apposita documentazione, realizzazione di procedure automatiche e supporto remoto durante le operazioni di installazione.
- **Manutenzione** per tutto il periodo di validità del contratto sia delle applicazioni nuove sviluppate dal Fornitore, sia di quelle preesistenti già in esercizio.
- **Formazione del Personale degli Enti** all'uso delle nuove applicazioni che verrà fornito mediante la preparazione e lo svolgimento di corsi sull'uso dell'applicazione. L'addestramento si svolgerà presso le sedi degli Enti e sarà finalizzato a rendere i partecipanti non solo autonomi nell'uso dell'applicazione ma anche in grado di fornire un supporto di primo livello ai colleghi che non avranno partecipato ai corsi.
- **Assistenza agli utenti**, svolta da un gruppo centralizzato di esperti che danno supporto remoto agli Utenti Esterni ed Interni sull'uso dell'applicazione.
- **Garanzia** sulle malfunzioni per i 24 mesi successivi all'effettivo rilascio in esercizio. La garanzia è per le applicazioni realizzate nel corso dell'ultimo anno di durata contrattuale dovrà essere garantita, invece, per 12 mesi.

Con riferimento al ciclo di vita del software applicativo sopra descritto, per ciascuna fase, nella seguente tabella vengono riportati i prodotti di fornitura ed il criterio di uscita di ogni fase.

FASE	PRODOTTO DI FASE	CRITERIO DI USCITA	DESCRIZIONE CRITERIO
Specifica Requisiti e	Requisiti Utente	Approvazione	Processo formale di verifica e validazione

FASE	PRODOTTO DI FASE	CRITERIO DI USCITA	DESCRIZIONE CRITERIO
Progettazione Tecnica	Piano di Progetto	Approvazione	Processo formale di verifica e validazione
	Prototipo	Approvazione	Processo formale di verifica e validazione
	Specifiche di Progetto	Approvazione	Processo formale di verifica e validazione
Realizzazione del Software	Specifiche Tecniche	Approvazione	Processo formale di verifica e validazione
Test e Collaudo/Verifica	Test Funzionali	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
	Test Prestazionali	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
	Test di Qualità	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
Messa in Produzione	Codice sorgente	Consegna	Processo formale di rilascio agli Enti dei prodotti realizzati
	Codice di test e collaudo	Consegna	Processo formale di rilascio agli Enti dei prodotti realizzati
	Documentazione utente e gestionale (operativa)	Consegna	Processo formale di rilascio agli Enti dei prodotti realizzati
	Avvio in esercizio	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
Manutenzione	Applicazione	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
Formazione e Assistenza	Formazione	Accettazione	Erogazione delle attività
	Messa in produzione	Accettazione	Esito positivo della verifica delle attività
	Assistenza agli utenti	Accettazione	Erogazione delle attività

Ulteriori deliverables di fase aggiuntivi e/o sostitutivi di quelli sopra riportati potranno essere indicati dagli Enti in corso d'opera.

I prodotti di fase, laddove siano previsti in forma di modelli e diagrammi, devono essere realizzati di norma ricorrendo al linguaggio di modellazione e alle notazioni UML (versioni più recenti, secondo le specifiche OMG e lo standard ISO/IEC 19505), salvo diversi accordi tra le Parti.

All'interno di ogni fase, lungo tutto il ciclo, sono comprese (parte integrante della fornitura) le attività di:

- pianificazione, conduzione e rendicontazione;
- verifica e validazione, svolte dal Fornitore in accordo al Piano di Qualità;
- supporto sistemistico quale ottimizzazioni e "tuning" delle prestazioni, predisposizione ambiente di test, banche dati di prova, ecc.

Quanto sarà realizzato in esecuzione della fornitura, in termini di codice, idee, concetti, know-how e documentazione sviluppata resterà di proprietà degli Enti e non potrà essere usato dal Fornitore al di fuori della fornitura stessa.

Il Fornitore dovrà produrre per ogni intervento che attua un Piano di progetto dettagliato in cui siano indicati attività, attori e tempi previsti per la realizzazione dell'intervento. Ulteriori dettagli per questa fase sono descritti nel paragrafo "Il Piano di progetto".

Gli Enti prevedono la possibilità, a discrezione degli Enti stessi, di attivare cicli di sviluppo semplificati in funzione della ridotta complessità o del carattere di urgenza dell'intervento, che non prevedono tutte le fasi e attività di cui sopra. Il Fornitore prende atto fin d'ora che tali cicli aggiuntivi potranno essere definiti ed adottati nel corso della fornitura.

Per ulteriori dettagli sul ciclo di vita del SW e sulle modalità di esecuzione della fornitura si rimanda all' Allegato 4 - "Sviluppo SW" del presente capitolato, nel quale vengono rappresentate alcune indicazioni aggiuntive per la conduzione delle principali fasi degli interventi di Sviluppo e Manutenzione del software applicativo degli Enti, nonché le modalità di gestione dell'intera fornitura in tutte le sue fasi.

In tema di ciclo di vita del software e metodologie di sviluppo applicate, il fornitore potrà, in fase di offerta, proporre approcci e strumenti migliorativi addizionali rispetto ai requisiti minimi richiesti, finalizzate a meglio rispondere al raggiungimento degli obiettivi della fornitura, in termini di tempi di rilascio del SW nonché di qualità dello stesso.

Ciclo "Fast Track"

Nel ciclo "Fast Track" o a "Fase Unica", le fasi che vanno dalla specifica dei requisiti fino alla costruzione del software incluse sono accorpate. I requisiti potranno essere prodotti in forma non strutturata (eventualmente un verbale) ma dovranno comunque essere condivisi tra le Parti e approvati dall'Istituto.

Le specifiche dei requisiti e quelle progettuali dovranno comunque essere consegnati all'Ente richiedente entro un mese solare dalla messa in esercizio del software.

Non è previsto per questo ciclo il conteggio di revisione.

Nella tabella che segue è riportata la sequenza di fasi del ciclo Fast Track, con l'evidenziazione dei prodotti standard di fase.

Id	Fase del ciclo	Principali prodotti di fase
1	Definizione e avvio intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda intervento
2	Specifica dei requisiti, Progettazione e Costruzione del Software	<ul style="list-style-type: none"> • Verbali • Codice Sorgente • Casi e scenari di test unitari • Manuali d'uso e gestione del software
3	Definizione Change Request e Specifica e richiesta ambienti tecnologici di sviluppo, test ed esercizio	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda censimento applicazione • Scheda richiesta ambienti tecnologici

4	Testing (pre-esercizio e certificazione)	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di test (opzionale) • Casi, scenari e script di test • Report di test
5	Verifica Conformità Finale	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione di “disponibilità alla verifica” • Piano di Verifica • Casi di test • Verbale di Verifica
6	Messa in esercizio	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda richiesta messa in esercizio
7	Consuntivazione intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di riepilogo dimensionamento intervento a consuntivo • Modulo richiesta verifica dimensionamento del software

5.2 Determinazione del valore economico dell'intervento

A seguito del collaudo positivo di quanto realizzato in esecuzione dell'intervento, l'Ente richiedente procederà alla consuntivazione dei dati di progetto.

Sulla base dei dati consuntivati l'Ente determinerà il valore complessivo dell'intervento tenendo conto:

- del numero di FP e gg/uomo necessari per la realizzazione del progetto stimato dal Fornitore nella proposta d'intervento approvata;
- del numero totale di FP e gg/uomo realizzati, comprese quindi le eventuali variazioni (Change Request –CR) richieste o approvate dall'Ente;

Di seguito si riportano le attività che l'Ente svolgerà ai fini della determinazione del valore economico dell'intervento.

Ai fini della determinazione del numero totale di FP realizzati dal Fornitore alla conclusione dell'intervento, l'Ente procederà al calcolo del numero complessivo di LOC (*lines of code*) presenti nel codice sorgente.

Le LOC saranno poi convertite in FP secondo la seguente tabella.

Linguaggio	LOC per FP
Java	53
.NET	57
SQL	13

Va precisato che la misura dei FP tramite LOC è da ritenersi indicativa. La misura esatta dei FP tramite IFPUG 4.3 potrà essere effettuata in ogni momento su richiesta dell'Ente o del Fornitore e in particolare se è maggiore del 25% lo scarto tra FP dichiarati dal Fornitore stesso e quelli misurati con il suddetto metodo.

L'Ente, determinerà quindi la misura dei FP dell'intervento per le attività realizzative, come di seguito riportato.

Per "FP stimati" (FPs) s'intende la stima iniziale indicata dal Fornitore nella proposta d'intervento compresa la stima dei FP delle eventuali variazioni (Change Request – CR) richieste o approvate dall'Ente; per "FP misurati" (FPm) s'intendono i FP realizzati dal Fornitore alla conclusione dell'intervento, come sopra calcolati.

- Qualora il numero dei FP misurati risulti inferiore di oltre il 15% del numero dei FP stimati ($FPm < FPs - 15\%$) la misura dei FP dell'intervento sarà **pari ai FP misurati**;
- Qualora il numero di FP misurati sia uguale al numero di FP stimati o lo scostamento sia inferiore di meno del 15% ($Fps - 15\% \leq Fpm \leq Fps + 15\%$), la misura dei FP dell'intervento sarà pari al **numero totale di FP stimati**;
- Qualora i FP misurati siano superiori di oltre il 15% del numero di FP stimati ($FPm > FPs + 15\%$) la misura dei FP dell'intervento sarà pari al **numero totale di FP stimati incrementati del 15%**.

In modo analogo avverrà la valutazione relativamente ai giorni/uomo.

Lo scopo è quello di evitare che vengano effettuate stime iniziali forzatamente ed esageratamente basse, per ottenere l'affidamento della realizzazione del progetto.

Determinata la misura complessiva in FP e gg/uomo dell'intervento, il valore economico dello stesso sarà determinato moltiplicando il numero di FP e gg/uomo per il prezzo unitario a FP e gg/persona, per l'ambiente tecnologico relativo al progetto, indicato dal Fornitore nell'offerta economica.

Limitatamente agli sviluppi di nuovi servizi e alle attività evolutive che introducono nuove funzionalità per gli utenti, si precisa che l'importo pari al 3% (tre per cento) dell'importo complessivo del singolo intervento verrà remunerato in modo variabile in base all'efficacia del servizio stesso valutato dagli utilizzatori.

Sarà cura dell'Ente richiedente inserire nei requisiti dell'intervento lo svolgimento di una "customer satisfaction" da sottoporre all'utente del servizio dopo averne usufruito. La valutazione sarà su tre livelli:

- Alto gradimento del servizio
- Medio gradimento del servizio
- Basso gradimento del servizio

Qualora l'utilizzatore scelga il livello "medio" o "basso" dovrà obbligatoriamente definire le motivazioni scegliendo tra le seguenti opzioni:

- Servizio poco utile
- Servizio non funzionante (in tutto o in parte)
- Servizio lento/poco utilizzabile

Le valutazioni con motivazione "Servizio poco utile" saranno escluse dai conteggi in quanto la definizione del servizio non è ascrivibile alle responsabilità del fornitore.

Le valutazioni, per ogni servizio, verranno conteggiate nei primi 4 mesi di esercizio e, alla fine di tale periodo, verrà effettuata la valutazione complessiva in base alle seguenti regole:

- Il servizio ha ottenuto almeno l'85% di valutazioni "Alte" → verrà remunerato l'intero 3%
- Il servizio ha ottenuto tra il 61% e l'84% di valutazioni "Alte" → verrà remunerato un importo pari al 1,5%
- Il servizio ha ottenuto tra lo 0% ed il 60% di valutazioni "Alte" → l'importo del 3% non verrà remunerato

La realizzazione del sistema di valutazione sarà commissionata al fornitore agli inizi della fornitura.

6 Piano della Qualità

La qualità della fornitura dovrà essere assicurata dal Fornitore:

- rispettando i criteri di qualità su cui si basano i propri processi e i requisiti definiti ai precedenti paragrafi;
- con l'applicazione di un Piano della Qualità (che il Fornitore stesso dovrà allegare all'Offerta Tecnica) che illustri in dettaglio, per ciascuna componente oggetto della Fornitura, i seguenti elementi:
 - obiettivi di qualità da garantire in modo continuativo;
 - documenti di riferimento (certificazioni, standard, ISO, ecc);
 - metriche per la misura della qualità effettivamente fornita;
 - soluzioni tecnologiche e controlli che il fornitore intende attivare e svolgere internamente per assicurare il miglioramento continuo della qualità della fornitura e relativi piani;
 - specifiche responsabilità, in capo alle strutture organizzative preposte del fornitore alla gestione del servizio di sviluppo software e supporto specialistico, riguardo agli strumenti/controlli da attivare/svolgere e riguardo alla gestione della configurazione e della non conformità;
 - misure in atto per l'attuazione del Piano di qualità durante la gestione (responsabilità, strumenti, risorse);
 - modalità e tempistiche (frequenze) di rilevazione delle criticità e di identificazione, condivisione con gli Enti e attuazione delle opportune azioni correttive;
 - modalità di raccolta e salvaguardia delle informazioni;
 - modalità di interazione e coordinamento con i Fornitori aggiudicatari dei Lotti 1 e 3 in materia di governo e ripartizione di ruoli e responsabilità operative di dettaglio su servizi e attività che richiedono, sotto la supervisione degli Enti, una gestione coordinata (es. condivisione da parte del fornitore del Lotto 2 nei confronti del fornitore del Lotto 1 di quanto emerge nelle fasi di progettazione degli sviluppi applicativi).

In fase di avvio della fornitura il documento "Piano della Qualità" dovrà essere condiviso con i responsabili degli Enti, recependo le eventuali osservazioni di questi ultimi, anche in materia di omogeneizzazione delle modalità di interazione e coordinamento previste dai tre fornitori aggiudicatari (Lotti 1, 2 e 3) nei rispettivi Piani della Qualità presentati in sede di Offerta Tecnica.

Le successive versioni o revisioni del documento in esame saranno consegnate agli Enti in funzione delle variazioni intervenute.

Si precisa inoltre che, relativamente alle esigenze legate alle attività di verifica e monitoraggio in capo al Fornitore aggiudicatario del Lotto 3, predetto Fornitore del Lotto 3 dovrà avere accesso alla consultazione di informazioni su tutti gli strumenti impiegati dai fornitori del Lotto 1 e 2, senza alcun onere aggiuntivo per il Fornitore del Lotto 3. Per le attività di monitoraggio riguardanti il Lotto 2 si rimanda al capitolato tecnico del Lotto 3.

Il Fornitore dovrà indicare nel Piano di Qualità tutte le norme ISO/UNI alle quali intende far riferimento (nel rispetto di quanto previsto dal presente Capitolato) nell'ambito specifico del servizio di Sviluppo Applicativo e Servizi Innovativi e tecnologici.

7 Piano di Attivazione

È richiesto al Fornitore del Lotto 2 di allegare all'Offerta Tecnica un **piano di attivazione** della fornitura – della durata massima di **2 mesi** – che dettagli le attività e relative tempistiche di progettazione ed implementazione delle soluzioni operative e tecnologiche proposte in Offerta Tecnica per l'erogazione di ciascun servizio incluso nel presente Capitolato Tecnico.

Si precisa che – nella fase di avvio del servizio, secondo le modalità e le tempistiche concordate con gli Enti – il Fornitore aggiudicatario del Lotto 2 dovrà condividere con gli Enti stessi una versione aggiornata del suddetto piano di attivazione che va a dettagliare ciascuna soluzione operativa e tecnologica proposta in sede di Offerta Tecnica (es. modalità di rilevazione delle informazioni, frequenze di rilevazione, logiche di repository management), in funzione degli elementi caratterizzanti il modello di servizio proposto dal fornitore aggiudicatario del servizio del Lotto 1 e anche del Fornitore del Lotto 3.

8 Passaggio di Consegne

È richiesto al Fornitore del Lotto 2 di allegare all'Offerta Tecnica un **Piano per il "Passaggio di Consegne"** che lo stesso intende adottare per garantire agli Enti il pieno trasferimento – nella fase finale della fornitura – di tutte le logiche di funzionamento delle metodologie e soluzioni adottate dallo stesso per l'erogazione dei servizi oggetto del presente appalto (Lotto 2).

In particolare, nel suddetto Piano, il Fornitore del Lotto 2 dovrà considerare almeno i seguenti aspetti:

- **componenti** che saranno oggetto di "trasferimento";
- **modalità/attività** che intende seguire (es. sessioni di training, meeting, affiancamenti, ...) per la gestione efficace ed efficiente del passaggio di consegne;
- le **risorse professionali** coinvolte (del Fornitore stesso e degli Enti);
- le **tempistiche** di realizzazione delle suddetta attività, la cui durata complessiva non dovrà essere superiore a 60 giorni;
- il **materiale e la documentazione** che saranno messi a disposizione degli Enti.

Il suddetto Piano sarà condiviso con gli Enti - in fase di avvio e/o nel corso della Fornitura su richiesta degli Enti stessi – per valutare eventuali integrazioni e/o modifiche.

Tutti le suddetta attività legate al Passaggio di Consegne sono a carico del Fornitore uscente, senza oneri aggiuntivi per gli Enti.

9 Contenuti dell'Offerta Tecnica

L'Offerta Tecnica è costituita da una Relazione Tecnica che dovrà essere strutturata in modo da rispettare la suddivisione in capitoli e la titolazione riportata nello "Schema di Risposta", così come illustrato nel paragrafo successivo.

9.1 Schema di risposta

FACSIMILE DELL'OFFERTA TECNICA	
#	Titolo paragrafo
1	Presentazione e descrizione dell'Offerente
2	Offerta Tecnica
2.1	Il servizio AMS
2.2	Il servizio NSS
2.3	Il servizio di supporto specialistico
2.4	Gestione dei picchi di lavoro
2.5	Passaggio iniziale e finale delle conoscenze
2.6	Esperienze analoghe al contesto
2.7	Interazioni con il Lotto 1 e Lotto 3
2.8	Metodologia e processo di test
DOCUMENTAZIONE DA ALLEGARE ALL'OFFERTA TECNICA	
#	Titolo allegati
1	Piano della Qualità
2	Piano di Attivazione della fornitura (comprensivo del Piano di presa in carico delle componenti di proprietà degli Enti)
3	Piano di Trasferimento