



INSIEME PER VINCERE: PARTENARIATI E ALLEANZE TRA IMPRESE PER PARTECIPARE ALLE GARE PUBBLICHE

DIEGO CORRIAS

CAGLIARI 13 DICEMBRE 2018



www.sardegna.programmazione.it

**INSIEME PER
VINCERE:**
partenariati e
alleanze tra imprese
per partecipare alle
gare pubbliche

**DIEGO
CORRIAS**

**CAGLIARI
13 DICEMBRE 2018**



**SARDEGNA
RICERCHE**

AGENDA

1

Il valore della
collaborazione tra le
imprese

- Perché associarsi? Il valore della collaborazione
- Come associarsi? Le opzioni di associazione
- Per quale bisogno associarsi? Le strategie di associazione
- La negoziazione

2

Il partenariato in fase
di partecipazione alla
gara

- La regia del processo
- Scrivere l'offerta tecnica
- Definire l'offerta economica

3

Il partenariato in fase
di gestione del
contratto

- Gli strumenti del Project Management
- La comunicazione interna
- Monitoraggio
- Raccordo con il committente
- La gestione degli imprevisti

1. IL VALORE DELLA COLLABORAZIONE



UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÓNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



L'iniziativa è cofinanziata dal POR FESR Sardegna 2014-2020
Linea d'Azione 1.3.1 – "Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione
della PA attraverso il sostegno ad azioni di Precommercial Procurement"

Perchè associarsi?

il valore della collaborazione

ADATTARSI

CRESCERE

COMPETERE E VINCERE

COSTRUIRE RELAZIONI

ADATTARSI

- Rispondere alle caratteristiche degli appalti, sempre più **specialistici** e **complessi**, spesso basati su **servizi integrati** che richiedono competenze diverse.

La partecipazione congiunta è un comportamento adattivo che permette di far fronte alla maggiore complessità

CRESCERE

- Aumentare i propri fatturati, in particolare quelli **specifici su determinati servizi** incrementare le proprie referenze, quindi la platea di gare e i fatturati specifici aumentando la platea di gare a cui poter partecipare e la propria appetibilità nei confronti dei potenziali partner.

COMPETERE... E VINCERE

- Possibilità di **muoversi su mercati più ampi** attraverso la partecipazione ad appalti che sarebbero fuori dalla propria portata di impresa singola, e **aumentare le proprie possibilità di successo** attraverso il rafforzamento delle proprie offerte tecniche attraverso l'unione di competenze e capacità.

COSTRUIRE

- costruire relazioni solide con altre imprese, consolidare i rapporti e le relazioni che possono diventare stabili, trasformarsi in aggregazioni durature o semplicemente in partenariati efficaci e occasione di scambio di informazioni e opportunità: **i partenariati che funzionano, si ripetono.**

Come associarsi?

le forme di associazione

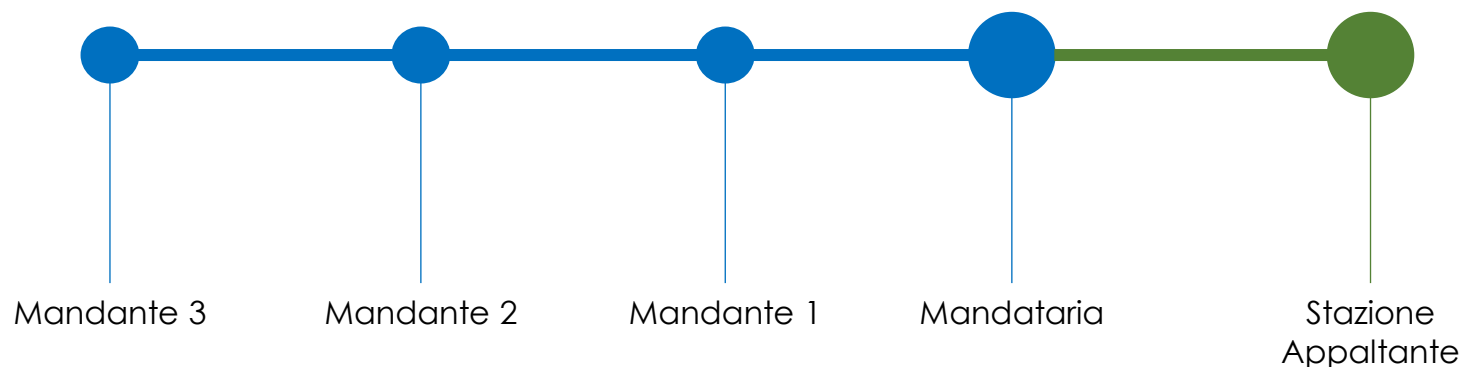
Raggruppamento temporaneo di
imprese

Raggruppamenti stabili

Avvalimento

Subappalto

COSTITUENDO RTI



Più aziende associate limitatamente alla realizzazione di uno specifico servizio/attività e per il tempo necessario a completarla. Una azienda capofila (MANDATARIO), una o più aziende associate (MANDANTI), obbligati in solido. In caso di aggiudicazione, la costituzione avviene con atto notarile prima della stipula del contratto

- art. 48 del D. Lgs 50/2016

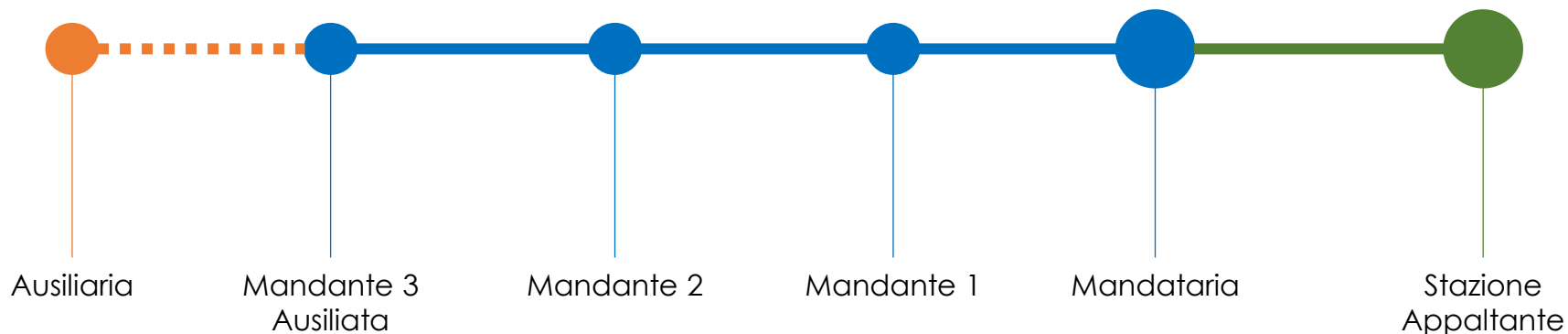
RTI (RTI) ART. 48

- RTI verticali e orizzontali (*prestazioni principali e secondarie*);
- in fase di partecipazione il RTI indica le parti e le quote del servizio che saranno eseguite dagli operatori economici riuniti e a chi sarà conferito mandato collettivo speciale (Mandatario);
- il RTI ha responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante (subappaltatore e fornitori). Responsabilità limitata nei RTI verticali;
- divieto di partecipare in più di un RTI;
- in caso di procedure ad invito, l'operatore economico invitato individualmente può presentarsi in RTI ma necessariamente con il ruolo di Mandatario;

RTI ART. 48

- il mandatario stipula il contratto per conto del RTI e a lui spetta la rappresentanza esclusiva, anche processuale per tutto ciò che concerne l'appalto;
- gli operatori economici riuniti conservano la propria autonomia ai fini della gestione, degli adempimenti fiscali e degli oneri sociali;
- la stazione appaltante può proseguire il rapporto di appalto con altro mandatario (nei casi previsti dal codice degli appalti);
- il mandatario, in caso di inadempienza di un mandante è tenuto alla esecuzione, direttamente o a mezzo degli altri mandanti.

AVVALIMENTO



L'operatore economico [...] può soddisfare la richiesta relativa al possesso dei requisiti di carattere economico, finanziario, tecnico e professionale necessari per partecipare ad una procedura di gara, [...] avvalendosi delle capacità di altri soggetti.

- art. 89 co.1 del D.Lgs 50/2016

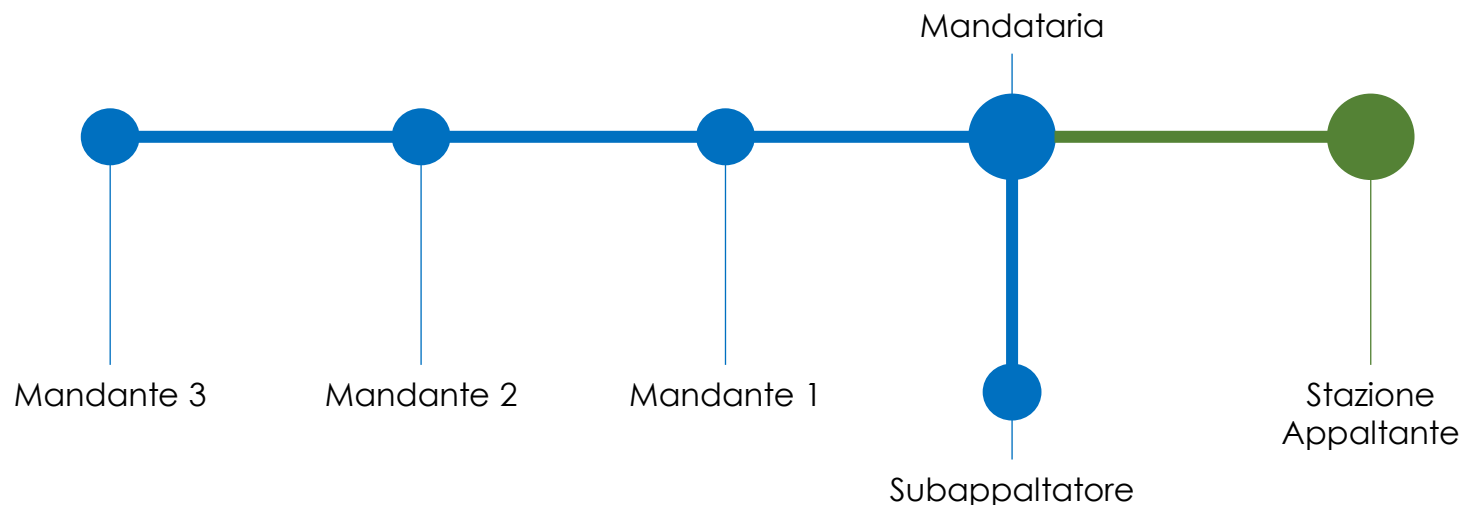
AVVALIMENTO

- Scrittura privata e dichiarazione
 - Identificazione dei requisiti prestati
 - Non si applica ai requisiti di ordine generale (art.80)
 - Responsabilità della ditta prestatrice nei confronti della stazione appaltante
 - Può essere stipulato tra componenti di un RTI
 - Può essere a titolo oneroso
-

IN SINTESI

L'avvalimento permette di partecipare ad un appalto per il quale non si avrebbero i requisiti. Ampiamente utilizzato egli appalti di servizi anche in forma remunerativa.

SUBAPPALTO



“Il subappalto è il contratto con il quale l'appaltatore affida a terzi l'esecuzione di parte delle prestazioni o lavorazioni oggetto del contratto di appalto [...]

– art. 105 co. 2 d.lgs 50/2016

SUBAPPALTO

- > 2% o > 100.000 del servizio con incidenza di manodopera (min 50%)
- < 30% del servizio affidato
- Non può riguardare attività di coordinamento del servizio
- Deve essere preventivamente autorizzato
- Deve essere stato definito in offerta (importo e parti del servizio)
- l'aggiudicatario è responsabile del lavoro del subappaltatore (compresa la regolarità contributiva)

IN SINTESI

Il subappalto è utilizzato per delegare parti di lavorazioni negli appalti di lavori. Scarsamente utilizzato negli appalti di servizi dove è sostituito con maggiore efficacia dal RTI o dall'avvalimento.

RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI DI IMPRESE (RTI)

Più aziende associate limitatamente alla realizzazione di uno specifico servizio/attività e per il tempo necessario a completarla. Una azienda capofila (MANDATARIO), una o più aziende associate (MANDANTI), obbligati in solido

Il suo funzionamento è regolato dal art. 48 del D. Lgs 50/2016

CONFRONTO

	Punti di forza
RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI DI IMPRESA	• Rafforzamento dell'offerta • Attivazione di sinergie • Avvio di percorsi di crescita
RAGGRUPPAMENTI STABILI	
AVVALIMENTO	• Partecipazione a gare oltre la propria portata
SUBAPPALTO	• Delega delle attività

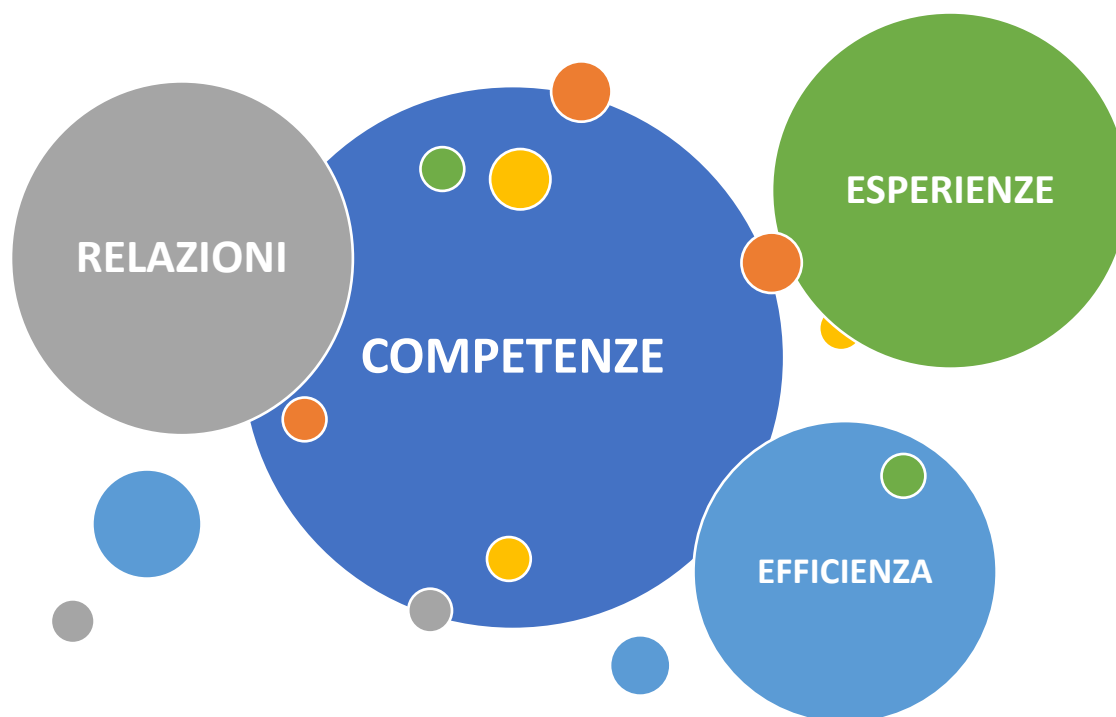
Per quale bisogno associarsi?

le strategie di associazione

OBIETTIVO DI FONDO

Presentare la migliore offerta
possibile attraverso un
**partenariato che
aumenti le possibilità di
successo**

LA BUONA OFFERTA



COMPETENZE, risorse umane, possesso di metodologie, struttura organizzativa e capacità tecnica di esecuzione del servizio.

RELAZIONI con il territorio, conoscenza del contesto e delle politiche e degli obiettivi in cui il servizio nasce.

ESPERIENZE maturate nella gestione di servizi analoghi anche in differenti contesti territoriali

EFFICIENZA economica e conoscenza della propria struttura dei costi e capacità di offrire un buon rapporto qualità/prezzo

QUATTRO STRATEGIE

NECESSITÀ

COMPLEMENTARITÀ

TERRITORIALITÀ

OPPORTUNITÀ

NECESSITÀ

Mancanza dei requisiti di
capacità tecnico professionale
partecipazione e per la
realizzazione del servizio

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

COMPLEMENTARIETÀ

Mancanza di adeguate competenze
o risorse umane o efficienza per
coprire adeguatamente l'intero
servizio

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

TERRITORIALITÀ

Le caratteristiche del servizio rendono la presenza in loco e/o la conoscenza del contesto territoriale un valore aggiunto per la qualificazione e/o un elemento di efficienza dell'offerta

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

OPPORTUNITÀ

Opportunità di qualificare ulteriormente l'offerta, allargando il partenariato con un partner utile per favorire l'avvio di una relazione o evitare un possibile competitor

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

RAPPORTI AZIENDALI

Come negoziare?

le strategie di negoziazione

COSA DI NEGOZIA?

- **Adesione** al raggruppamento
- **Ruolo** e (solo successivamente) quote
- Ruolo del **mandatario**

TRE LIVELLI DI NEGOZIAZIONE

Con quali **criteri**
si negozia?



I DATI OGGETTIVI

Sono **quelli che determinano le condizioni di partecipazione.**

Chi contribuisce in quale modo:

- Chi è stato invitato alla gara (procedure negoziate)
- Apporto in termini di adeguate competenze ed esperienze
- Apporto in termini di risorse umane al gruppo di lavoro minimo
- Apporto in termini di altri mezzi e strumenti necessari per la realizzazione del servizio (es: sede in loco)

LE «BUONE CARTE»

Sono **quelle che qualificano l'offerta o determinano vantaggi competitivi** tra i partner:

- possesso di metodologie, certificazioni o strumenti ritenuti qualificanti per l'offerta
- conoscenza ed esperienza diretta del contesto specifico di origine del servizio
- qualificazione delle risorse umane per il servizio specifico
- Capacità di scrivere offerte di qualità

LE CAPACITÀ NEGOZIALI

È la capacità di **vendere la propria posizione**, oltre i dati oggettivi e i fattori qualificanti:

- dimensione e forza dell'azienda
- capacità di valorizzare il proprio apporto (ad esempio in termini di apporto ai requisiti o di possesso di elementi qualificanti)

DUE REGOLE D'ORO

1 «CONOSCI TE STESSO»

Chiara conoscenza delle proprie necessità e dei propri obiettivi quando si negozia.

2 TRATTA ONESTAMENTE

La mancanza di chiarezza e correttezza è controproducente e perdente. Sempre.

QUANTI PARTNER?

Quelli necessari

- Quelli funzionali all'obiettivo prioritario: massimizzare le possibilità di successo.
- La dimensione del RTI non è di per se positiva o negativa. Non si tratta di progetti di cooperazione territoriale europea.

+ PARTNER **+** COMPLESSITÀ

2. IL PARTENARIATO IN FASE DI PARTECIPAZIONE



UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÓNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



L'iniziativa è cofinanziata dal POR FESR Sardegna 2014-2020
Linea d'Azione 1.3.1 – "Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione
della PA attraverso il sostegno ad azioni di Precommercial Procurement"

La regia del processo

come si organizza il lavoro del RTI?

IN PRIMIS: QUALI SONO LE ATTIVITÀ?

Qual è l'insieme di attività e adempimenti da realizzare e coordinare per presentare un'offerta?

PARTE AMMINISTRATIVA

- Dichiarazioni e domanda di partecipazione;
- Polizza fideiussoria;
- Versamento ANAC;
- Verifica e organizzazione dei requisiti di capacità tecnico-professionale
- ...

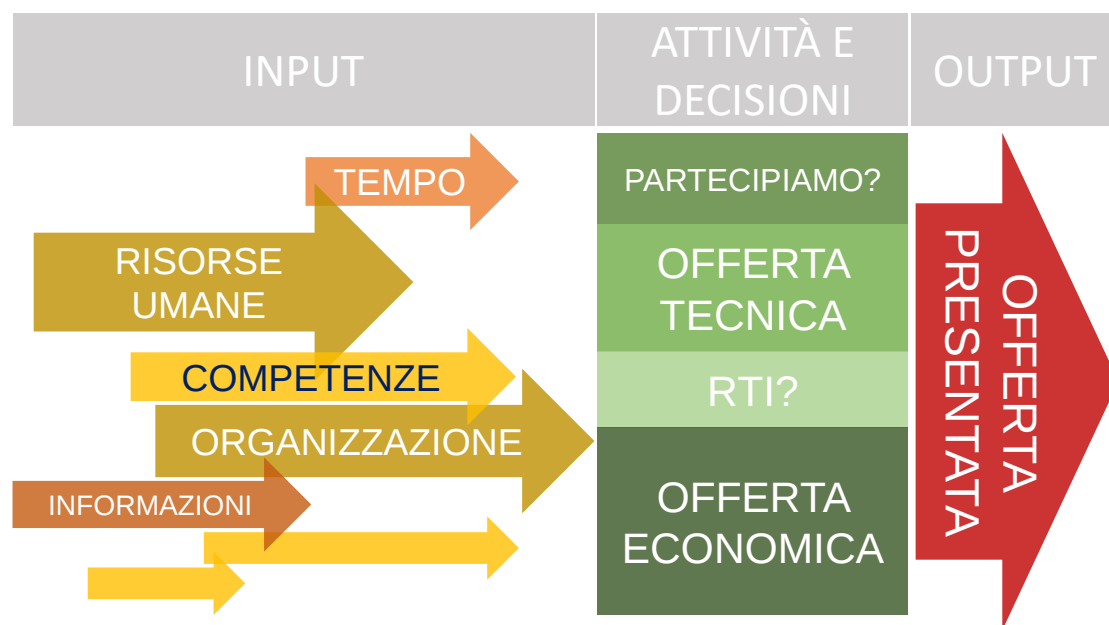
OFFERTA TECNICA

- Impostazione indice di offerta tecnica
- Scrittura delle parti di offerta
- Armonizzazione
- definizione e descrizione del gruppo di lavoro
- Raccolta CV
- ...

OFFERTA ECONOMICA

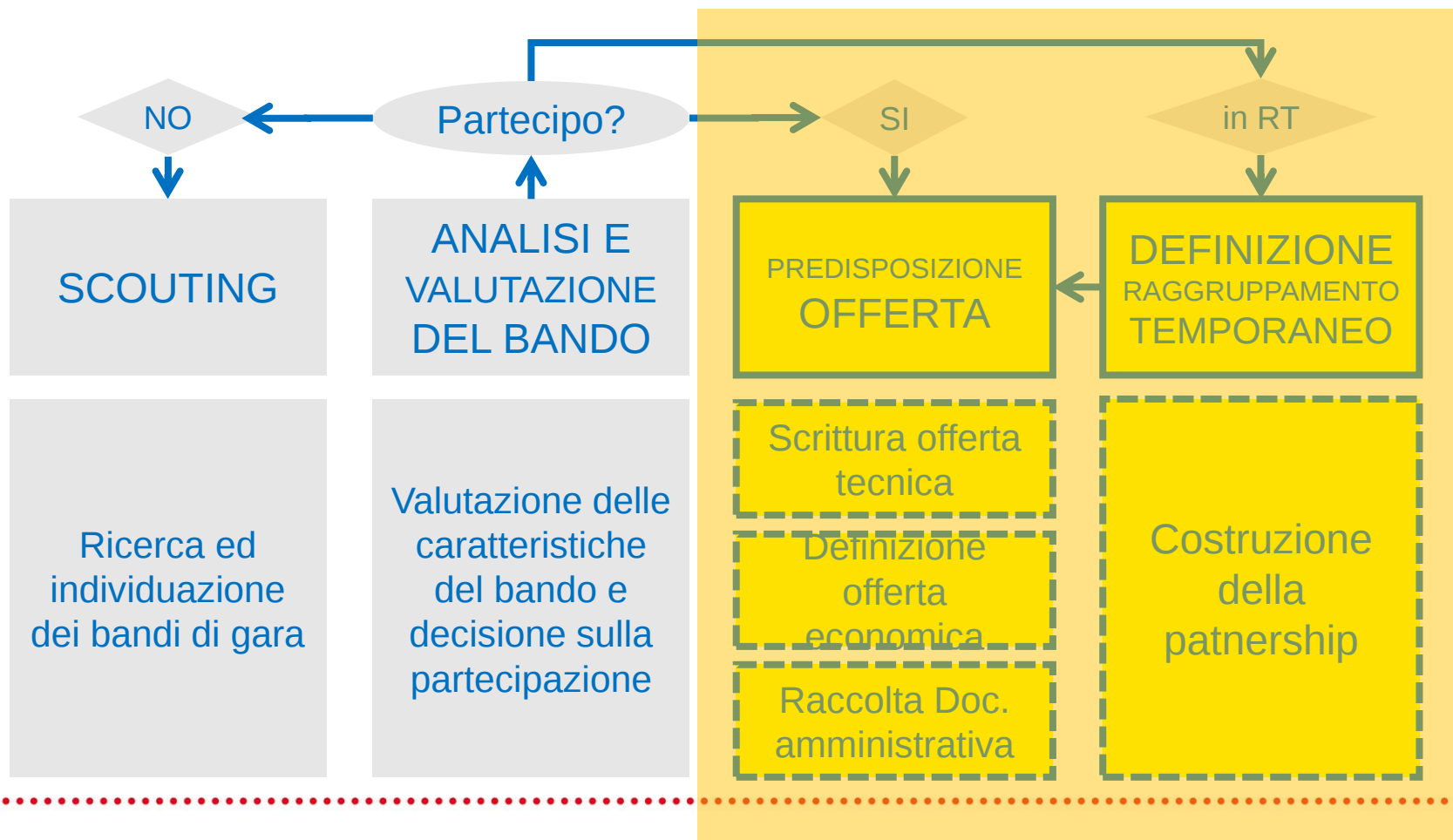
- Condivisione elementi di costo
- Costruzione budget
- Definizione del ribasso
- Compilazione offerta
- ...

LA PARTECIPAZIONE ALLA GARA È UN PROCESSO AZIENDALE



un insieme di
ATTIVITÀ e
DECISIONI, sulla
 base di risorse di
INPUT, finalizzato alla
 creazione di un
OUTPUT
 effettivamente domandato
 dal cliente, e al quale
 questi attribuisce un valore
 ben definito

IL PROCESSO DI PARTECIPAZIONE ALLE GARE



ORGANIZZARE IL PROCESSO

PRESIDIO

=

Saper cosa fare

- Individuazione di un **REFERENTE/COORDINATORE** del processo
- Definizione di una **CHECK LIST** (chi fa cosa e quando)
- Chiarezza del **PROCESSO DECISIONALE** (chi decide e quando)

ORGANIZZARE IL PROCESSO

(Quando la partecipazione alle gare è sistematica)

STANDARDIZZAZIONE = *Non ripartire da zero*

- **REFERENZE** e archivio lavori svolti per settore e importo
- **ARCHIVIO CV** di dipendenti e collaboratori
- Archiviazione dei **CERTIFICATI** di regolare esecuzione
- Predisposizione di materiali e strumenti standard:
CASSETTA DEGLI ATTREZZI

ORGANIZZARE IL PROCESSO IN 3 STEP

INDIVIDUARE UN **COORDINATORE**
(ogni processo ne ha uno)

1

2

COSTRUIRE UNA **CHECK LIST**
(ogni processo ha una percorso)

INDIVIDUARE I **REFERENTI** PER PARTNER
(chi decide per ciascun partner?)

3

COORDINAMENTO

- **Coordina** tutte le azioni di predisposizione del plico di gara
- Definisce le **scadenze**, le **priorità** e detta i **tempi**
- Prende contatti con la stazione appaltante per eventuali **chiarimenti**
- È responsabile della «**chiusura** della gara»: controlla la correttezza dei documenti, organizza il «giro firme» dei documenti, dell'offerta tecnica ed economica

CHECK LIST

- **DEFINISCE** scadenze priorità e scadenze interne
- **INDICA** la ripartizione del lavoro
- **VISUALIZZA** l'avanzamento e evidenzia i ritardi
- **TRACCIA** la corretta compilazione dei docs amministrativi

CHECK LIST

SERVIZIO DI PREDISPOSIZIONE DELLE MISURE DI CONSERVAZIONE DEI SITI DI IMPORTANZA COMUNITARIA (SIC) DELLA RETE NATURA 2000 IN SARDEGNA CIG 723698983E

Scadenza: 10 novembre 2017								
		DITTA 1 (mandataria)	DITTA 2	DITTA 3	Inserimento	Scadenza interna	Note	CK
A	DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA							
1	Allegato 2A - Dichiarazione di Partecipazione, resa ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 445/2000, firmata digitalmente dal legale rappresentante	X	X	X	Busta A	5/11/17		OK
2	b) Allegato 2B - Documento di gara unico europeo (DGUE)	X	X	X	Busta A	5/11/17	Da ultimare: in attesa dei dati di ripartizione delle parti di servizio per partner per completare la parte II "Informazioni sull'operatore economico" Tutte le ditte. Attenzione: inserire e verificare gli importi dei servizi	
3	c) Allegato 3 - "Patto di integrità"	X			Busta A			OK
4	Allegato 4 - "Condizioni generali di registrazione e utilizzo del portale"	X	X	X	Busta A			
5	e) Garanzia provvisoria	X			Busta A	5/11/17	ricevuta. ATTENZIONE: da firmare	OK
6	dichiarazione di RTI	X	X	X	Busta A		Predisposta in bozza: inserire le quote di ripartizione del servizio (in fase di definizione) e la ripartizione del servizio	
7	documenti relativi all'avvalimento	X	X	X	Busta A		non previsto	
B	OFFERTA TECNICA							
1	Redazione Relazione tecnica (max 20 cartelle)	X	X	X	Busta B		apporto dei partner secondo ripartizione condivisa	
2	Allegato 5 - "Griglia figure professionali gruppo di lavoro"	X	X	X				
3	CV e dichiarazioni di impegno	X	X	X	Busta B		parte della offerta tecnica	
C	OFFERTA ECONOMICA							
1	Modello Offerta Economica	X	X	X	Busta C			

REFERENTI

- **DEFINISCONO** la ripartizione del servizio
- **STABILISCONO** i criteri per la ripartizione delle quote delle quote del servizio
- **INDIVIDUANO** la capogruppo

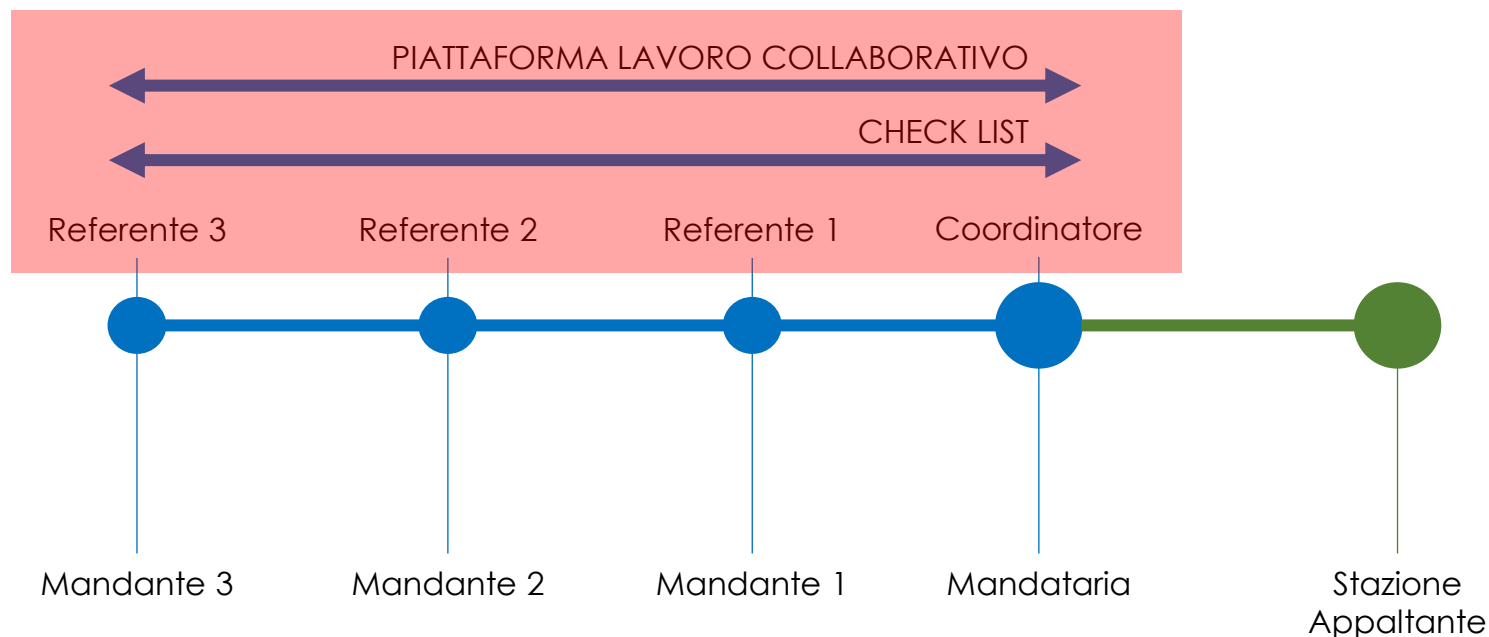
STRUMENTI COLLABORATIVI

Utilizzo di strumenti di lavoro collaborativo che permettano:

- Condivisione di un **archivio dei docs della gara** (dichiarazioni, CVs, ...)
- **Scambio di documenti** e informazioni (appunti e commenti sui file)
- **Redazione collaborativa** dei documenti (offerta tecnica e budget del servizio)



LA REGIA IN FASE DI PARTECIPAZIONE



RIPARTIRE LA PARTE AMMINISTRATIVA

IL MANDATARIO

- **Predisporre tutte le parti comuni:**
- acquisisce le anagrafiche di ditte e legali rappresentanti e predispone i modelli di tutte le dichiarazioni
- predispone tutte le dichiarazioni congiunte
- Redige la documentazione relativa ad un eventuale subappalto
- richiede e paga la cauzione provvisoria
- effettua l'eventuale versamento ANAC
- organizza il «giro firme» (tempi e modalità)

IL MANDANTE

- **Redige le proprie dichiarazioni individuali** (es: DGUE)
- Sottoscrive la dichiarazione di RTI e tutti i documenti a firma congiunta
- Redige la documentazione relativa all'eventuale avalimento

RIPARTIRE LA PARTE AMMINISTRATIVA

PARTE AMMINISTRATIVA	Mandatario	Mandanti
Dichiarazioni e domanda di partecipazione	X	X
Polizza fideiussoria	X	
Versamento ANAC	X	
Verifica e organizzazione dei requisiti di capacità tecnico-professionale	X	X
Dichiarazione RTI	X	

Ripartire il servizio

chi farà cosa in caso di aggiudicazione?

DUE CRITERI *(in realtà due estremi)*

La ripartizione delle parti di servizio è influenzata dalle ragioni per cui ci si è aggregati

COMPETENZA

Il partenariato è costruito sulla complementarietà dei partner. Ogni partner ha competenze specifiche relative ad una parte del servizio da realizzare.

La ripartizione del servizio avverrà sulla base delle competenze specifiche.

VOLUME

I partner hanno competenze ed esperienze in parte o totalmente sovrapposte ma hanno capacità di lavoro differenti (es: un apporto differente al gruppo di lavoro).

La ripartizione del servizio avviene sulla base del volume di lavoro che si è in grado di generare (giornate/uomo).

NECESSITÀ COMPLEMENTARIETÀ

TERRITORIALITÀ OPPORTUNITÀ

Scrivere l'offerta tecnica

chi descrive il servizio?

DUE REGOLE D'ORO...

1 SI SCRIVE DI CIÒ CHE SI CONOSCE

Ciascun partner scrive sulle parti di servizio per le quali ha le competenze

2 SI SCRIVONO LE PARTI DI SERVIZIO CHE SI REALIZZERANNO

Ciascun partner descrive le parti di servizio che realizzerà direttamente

... ED UNA EVENTUALE

IL PRE-BID AGREEMENT

Quando la **conoscenza tra i partner è scarsa**, manca la totale fiducia nei confronti dei partner, gli **oneri di partecipazione** sono alti (grandi gare), il **know how** è rilevante, il mandatario può proporre la sottoscrizione di impegno al rispetto del lavoro di predisposizione dell'offerta, al non ritiro dalla partecipazione, al rispetto degli impegni in caso di aggiudicazione, alla riservatezza e proprietà intellettuale delle parti per singolo partner.

Utilizzato spesso da società multinazionali di consulenza che lo hanno nella propria policy aziendale... **anche come forma di esercizio delle proprie «capacità negoziali»**

- ♦ che il presente accordo, alle condizioni di seguito definite, **vincola legalmente le parti alla sottoscrizione dell'offerta** ed alla riservatezza nel trattamento delle informazioni relative alla preparazione dell'offerta, sostituendo ogni precedente accordo sottoscritto.
- ♦ fatto salvo quanto previsto dal contratto che verrà sottoscritto con l'Ente appaltante in caso di aggiudicazione, nonché quanto sarà eventualmente concordato tra tutte o alcune delle parti del costituendo RTI, le parti si danno reciprocamente atto che **tutto quanto realizzato, sviluppato nonché il know-how, i materiali ed i prodotti realizzati e sviluppati nell'ambito dell'esecuzione del presente accordo rimarrà d'esclusiva proprietà della parte che ha effettuato la realizzazione e/o lo sviluppo che, pertanto, avrà altresì ogni relativo diritto di sfruttamento commerciale.**

L'OFFERTA TECNICA

OBIETTIVO

- Rispondere alle richieste del bando presentando la propria **migliore offerta tecnica ed economica**

METODOLOGIA

- Attenzione alle richieste della stazione appaltante
- Focus sulla griglia di valutazione
- Studio del contesto
- Consapevolezza della propria struttura di costi

OUTPUT:

- Presentazione dell'offerta (tecnica ed economica)

LA GUIDA È IL CAPITOLATO

COSA SCRIVERE?

OGGETTO DEL SERVIZIO

Descrive gli obiettivi, le fasi o linee di attività, le metodologie e le specifiche tecniche del servizio richiesto. È contenuto in uno o più articoli del capitolato o in una scheda tecnica allegata.

COME SCRIVERE?

GRIGLIA DI VALUTAZIONE

Indica i criteri su cui sarà valutata la nostra offerta e la rilevanza attribuita ad ognuno di essi dalla stazione appaltante. Ci fa capire cosa è importante per il nostro cliente

COM'È COMPOSTA UN'OFFERTA TECNICA?

1. Parte
Introduttiva
generale

2. Descrizione
del servizio
offerto

3. Metodologie,
Strumenti e
prodotti

4.
Organizzazione
e Gruppo di
Lavoro

5. Servizi
Aggiuntivi

1. PARTE INTRODUTTIVA

IL SOGGETTO PROPONENTE

- Storia, competenze, punti di forza, certificazioni, ...
- Ragioni del RTI: elementi di complementarità, esperienze pregresse, elementi di affidabilità

IL CONTESTO DEL SERVIZIO

- Inquadramento del contesto settoriale e territoriale, normativo, ...

OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI

- Riferimento ad obiettivi della amministrazione
- Riferimento a ricadute positive del servizio

LA PRESENTAZIONE DELL'OFFERTA

- Elementi qualificanti / Punti di forza / Elementi aggiuntivi
- Matrice Griglia di Valutazione / Indice

2. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO

ARTICOLAZIONE DEL SERVIZIO

- Utile un diagramma di flusso del servizio

DESCRIZIONE PER FASI/ATTIVITÀ

- Individuare le macrofasi e l'insieme delle attività che le compongono
- Utilizzare una struttura standard per ciascuna fase
- Il metodo della WBS (Work Breakdown Structure)

TEMPI/RISORSE/OUTPUT

- Fornire indicazioni chiare su durata, risorse impiegate (g/uomo) ed esiti per ciascuna fase

3. METODOLOGIE, MONITORAGGIO, PRODOTTI

METODOLOGIE E STRUMENTI DI INTERVENTO

- Processi di lavoro (come realizzo il servizio)
- Procedure standard del sistema di Qualità
- Eventuali metodologie in licenza / brevetti

MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

- Referente del monitoraggio
- Indicatori di monitoraggio
- Metodo di rilevazione e controllo

PRODOTTI

- Quadro di riepilogo dei prodotti/output per fase
- Descrizione tecnica
- Dettagli su tempi e modi di rilascio/revisione/validazione

4. ORGANIZZAZIONE E GRUPPO DI LAVORO

RACCORDO CON IL COMMITTENTE

- Strumenti e figure di raccordo

ORGANIGRAMMA DI PROGETTO

- Referenti per linea di attività

TIMING

- **GANTT** dettagliato
- **Milestones** (azioni/momenti chiave del servizio)

DESCRIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO (servizi di natura intellettuale)

- Ruolo nel progetto
- Competenze specifiche
- Esperienza
- CV allegati: formato UE; n. ridotto di pagine, profilo in intestazione

5. SERVIZI AGGIUNTIVI/MIGLIORATIVI

COSA?

- Prodotti ulteriori o migliori
- Risorse aggiuntive (competenze aggiuntive o giornate aggiuntive)

QUANDO?

- Quando sostenibili
- Quando effettivamente utili
- Rilevanti per il punteggio

COME?

- Evidenziandoli nella descrizione del servizio
- Prevedendo un quadro di riepilogo che li illustri

LE CARATTERISTICHE DI UNA BUONA OFFERTA

PUNTUALITÀ e CHIAREZZA della esposizione

- Matrice griglia di valutazione / indice
- Ripetizione della struttura dei paragrafi

Scelta/modulazione del **LINGUAGGIO**

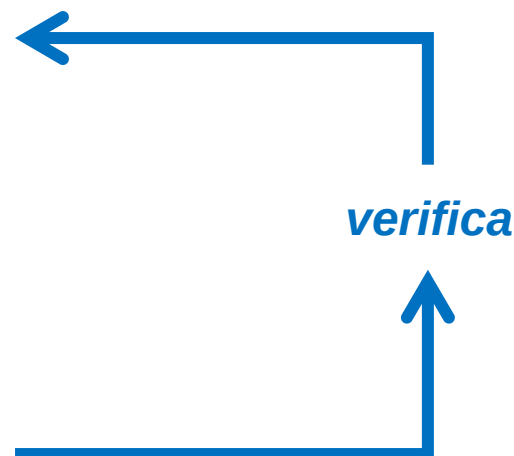
- Linguaggio tecnico “ma non troppo”
- Linguaggio asciutto (evitare periodi troppo articolati, eccesso di aggettivi, che appesantiscono la lettura)

La veste **GRAFICA**

- Graficamente piacevole ma prioritariamente leggibile
- Ricorso a disegni, grafici, diagrammi molto gradito

QUAL È L'ITER?

- 1** Che servizio vogliamo offrire?
- 2** Definizione dell'indice
- 3** Ripartizione delle parti da scrivere
- 4** Scrittura e rilettura



1 CHE SERVIZIO VOGLIAMO OFFRIRE?

I partner i condividono le modalità con cui rispondere al capitolato. In particolare nei servizi di natura intellettuale, in questa fase si compiono scelte sulla metodologia, sulla struttura delle attività e azioni da realizzare, sull'assetto organizzativo da darsi...

È la **FASE DI MAGGIOR CONDIVISIONE TRA I COMPONENTI DEL RTI**, quella in cui si dà *l'imprinting* all'offerta tecnica.

2 DEFINIZIONE DELL'INDICE

Quando non stabilito a monte dal capitolato, il RTI condivide un indice che dia conto delle scelte metodologiche e definisca la struttura dell'offerta tecnica (per capitoli e paragrafi) che meglio risponda alle richieste della stazione appaltante e alla griglia di valutazione. Se previsti, si definiscono i limiti di dimensione per capitolo/paragrafo.

L'OFFERTA TECNICA PRENDE FORMA.

3 RIPARTIZIONE DELLE PARTI DA SCRIVERE

Identificata la struttura, definito un indice, si ripartiscono tra i partner le parti da scrivere. Il principio è quello della competenza: ciascuno scrive le parti su cui ha maggiore competenza ed esperienza e quelle su cui lavorerà in caso di aggiudicazione.

Le parti comuni sono in capo al mandatario.

OGNI SEZIONE HA UN PADRONE. È TEMPO DI SCRIVERE.



	MANDATARIO	MANDANTE
PARTE INTRODUTTIVA		
Il soggetto proponente	COMPLEMENTARIETÀ DEL RTI, VALORE AGGIUNTO	PROPRIA PRESENTAZIONE
Il contesto del servizio	X	
Obiettivi e risultati attesi	X	
La presentazione dell'offerta	X	
DESCRIZIONE DEL SERVIZIO		
Articolazione del servizio	CIASCUNO PER COMPETENZA	
Descrizione per fasi/linee di attività	CIASCUNO PER COMPETENZA	
Tempi/risorse/output	CIASCUNO PER COMPETENZA	
METODOLOGIA, MONITORAGGIO		
metodologie e strumenti di intervento	CIASCUNO PER COMPETENZA	
monitoraggio della qualità del servizio	X	
prodotti	CIASCUNO PER COMPETENZA	
ORG.NE E GRUPPO DI LAVORO		
Raccordo con il committente	X	
Organigramma di progetto	X	
Cronoprogramma	X	
Descrizione del gruppo di lavoro	CIASCUNO PER COMPETENZA	
SERVIZI AGGIUNTIVI/MIGLIORATIVI	CIASCUNO PER COMPETENZA	

UN CONSIGLIO

METTETEVI NEI PANNI DI CHI LEGGERÀ

Non scrivete più di quanto vorreste leggere

Scrivete testi che possano essere **compresi anche da non esperti** (non date niente per scontato)

Rileggete sempre l'offerta tecnica (attenzione ai refusi e al copia/incolla)

Definire l'offerta economica

...

QUAL È L'ITER

1

PRIMA

*si parte dalle
attività e dal
servizio
descritto*

STRUTTURA
DELLE
ATTIVITÀ

2

POI

*si quota il costo
per attività,
partendo da
criteri condivisi*

BUDGETING

3

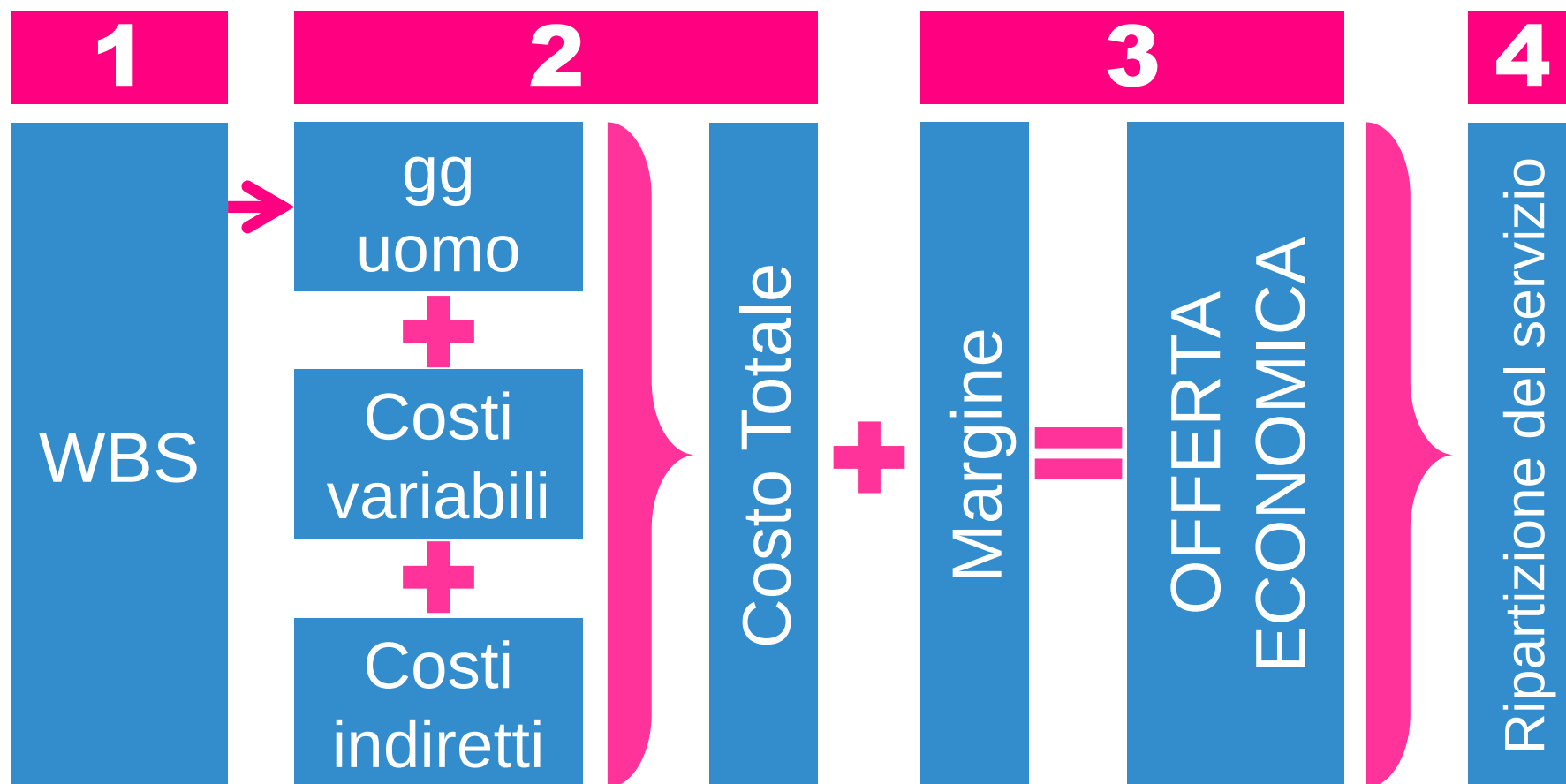
INFINE

*si condivide il
ribasso
(realistico e
sostenibile)*

OFFERTA
ECONOMICA

4

**RIPARTIZIONE
DEL SERVIZIO
TRA I PARTNER**



1 LE ATTIVITÀ

La scomposizione del servizio in fasi o linee di attività e singole azioni fino ad un dettaglio completo del servizio da svolgere.

Una metodologia spesso utilizzata è quella della **WORK BREAKDOWN STRUCTURE**, tecnica di Project Management per l'organizzazione delle attività e organizzarle secondo un albero gerarchico che può essere utilmente utilizzata anche in fase di progettazione.

OBIETTIVO È AVERE UN QUADRO COMPLETO E PRECISO DELLE ATTIVITÀ DA SVOLGERE.

LINEA DI ATTIVITÀ	ATTIVITÀ	SOTTOATTIVITÀ
Linea di attività 1 Individuazione delle misure di conservazione [...]	1.A. ricognizione preliminare del quadro conoscitivo dei siti oggetto del presente capitolato [...]	
	1.B. predisposizione di un programma operativo di dettaglio [...]	
	1.C. rilevamento in campo degli habitat e delle specie qualora previsto nell'ambito del programma operativo [...]	
	1.D. definizione di un quadro conoscitivo desunto dalle azioni descritte ai punti precedenti e [...] individuazione per gli habitat e le specie [...]	
	1.E. creazione di un database nel quale inserire le informazioni più significative [...]	
Linea di attività 2 Aggiornamento della banca dati Natura 2000 e della cartografia	2.A. Aggiornamento dei formulari standard, [...]	
	2.B. aggiornamento dell'atlante del territorio [...]	

«spacchettare»
le attività in
singole azioni
fino a
raggiungere un
dettaglio
sufficiente a
permettere un
quadro completo
dei costi da
quantificare

2 BUDGETING

Definito il quadro completo delle azioni, abbiamo gli elementi per impostare il budget del servizio. Quali costi in un appalto di servizi:

COSTI DIRETTI

- **Risorse umane** (giornate/uomo)
- **Costi variabili**
 - Costi di trasferta
 - Costi di attrezzature specifiche
 - altri direttamente legati servizio
- **COSTI INDIRETTI**: quota forfait dei costi generali (ripartiti in prop.)

RISORSE UMANE

(in particolare per i servizi di natura intellettuale)

- **Quante giornate uomo per attività?**

Le aziende in RTI, sulla base delle richieste del capitolato e della propria esperienza, determinano il fabbisogno di giornate uomo necessarie.

- **Quanto cosa una giornata/uomo?**

Quando si partecipa in RTI la quotazione delle giornate uomo avviene su una base condivisa. Le aziende raggruppate fissano un valore di una giornata/uomo senior e junior.

Il valore condiviso sarà base per quotare il costo delle risorse umane.



Inserire screenshot da budget

COSTI VARIABILI: QUALI SONO?

COSTI DI TRASFERTA

- definizione di una **diaria condivisa**
- i costi di trasferta si ripartiscono? Sono insiti nel servizio o dipendono dall'ubicazione del partner?

ALTRI COSTI VARIABILI:

- costi per **attrezzature** direttamente legate al servizio
- costi per tenuta di una **sede** legata al servizio (ripartito tra tutti)

Un principio: costo ripartito tra tutti in quota parte e riscatto da parte di uno dei partner a fine servizio



Inserire screenshot da budget

3 OFFERTA ECONOMICA

Quali criteri per definire il ribasso?

QUANTO PESA L'OFFERTA ECONOMICA NELLA VALUTAZIONE?

- Ci si impegna sul ribasso in proporzione al punteggio (sempre meno rilevante)

ESPERIENZA

- Conoscenza del settore e del mercato
- Conoscenza dei concorrenti

4 RIPARTIRE LE QUOTE DI SERVIZIO

Tre criteri per ripartire le quote di servizio:

1. Quota relativa alle parti di servizio di competenza di ciascuno (quotate con criteri condivisi)
2. Quota al mandatario per gli oneri connessi (management fee)
3. Quota per i vantaggi competitivi riconosciuti dai partner:
 - possesso di metodologie strategiche
 - possesso di requisiti indispensabili alla partecipazione
 - possesso della sede
 - Altri...

UN CONSIGLIO

PRIMA DI TUTTO LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Per ragioni commerciali si può (talvolta) scegliere di andare in pareggio (per accreditarsi in un settore o territorio, per creare relazioni con un ente, ...) ma mai in perdita; primo scopo dell'impresa è produrre valore/utili.

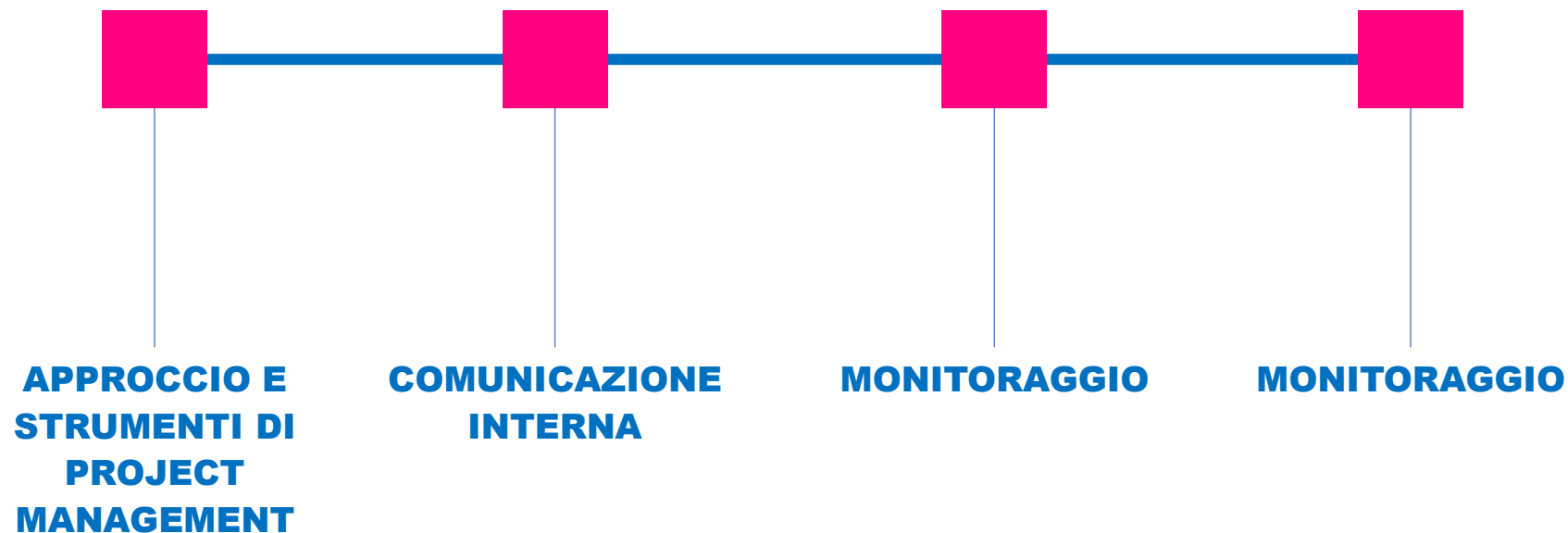
- Si parte dai costi e non dal ribasso
- Conoscere la propria struttura dei costi

3. IL PARTENARIATO IN FASE DI GESTIONE DEL CONTRATTO

Il project management

le chiavi del controllo efficace

STRUMENTI PER LA CORRETTA GESTIONE



APPROCCIO E STRUMENTI DI PROJECT MANAGEMENT

Una gestione efficace del RTI passa per l'utilizzo di un **approccio** scientifico alla gestione, principi e **strumenti** per la lettura e controllo del progetto

- **WBS** (Work Breakdown Structure) costantemente aggiornata
- **GANTT** previsionale ed effettivo (mappa dei tempi e delle interdipendenze tra le attività)
- **OBS** (Organization Breakdown Structure) allineata agli impegni dell'offerta
- **Mappa dei rischi** per una analisi preventiva delle variabili negative

QUALI STRUMENTI? WBS

Appalto «Misure di conservazione»

Intero progetto

Linea di attività 1 Individuazione delle misure di conservazione [...]

Linea di attività 2
Aggiornamento della banca dati Natura 2000 e della cartografia

*Livello 1
Linee di attività*

1.A. ricognizione preliminare del quadro conoscitivo dei siti oggetto del presente capitolato [...]

1.B. predisposizione di un programma operativo di dettaglio [...]

1.C. rilevamento in campo degli habitat e delle specie qualora previsto nell'ambito del programma operativo [...]

1.D. definizione di un quadro conoscitivo desunto dalle azioni descritte ai punti precedenti e [...] individuazione per gli habitat e le specie [...]

1.E. creazione di un database nel quale inserire le informazioni più significative [...]

2.A. Aggiornamento dei formulari standard, [...]

2.B. aggiornamento dell'atlante del territorio [...]

*Livello 2
attività*

Analisi preliminare desk

Analisi di campo

Analisi desk

Verifica sul campo

Editing e consegna

*Livello 3
Sotto attività*

QUALI STRUMENTI? GANTT

È più di un cronoprogramma. È la mappa dei tempi, delle interdipendenze tra le attività, dei vincoli). Il PM tiene sotto controllo il GANTT **PREVISIONALE** e quello **EFFETTIVO**.

Linea 1

Azione 1.1

Azione 1.2

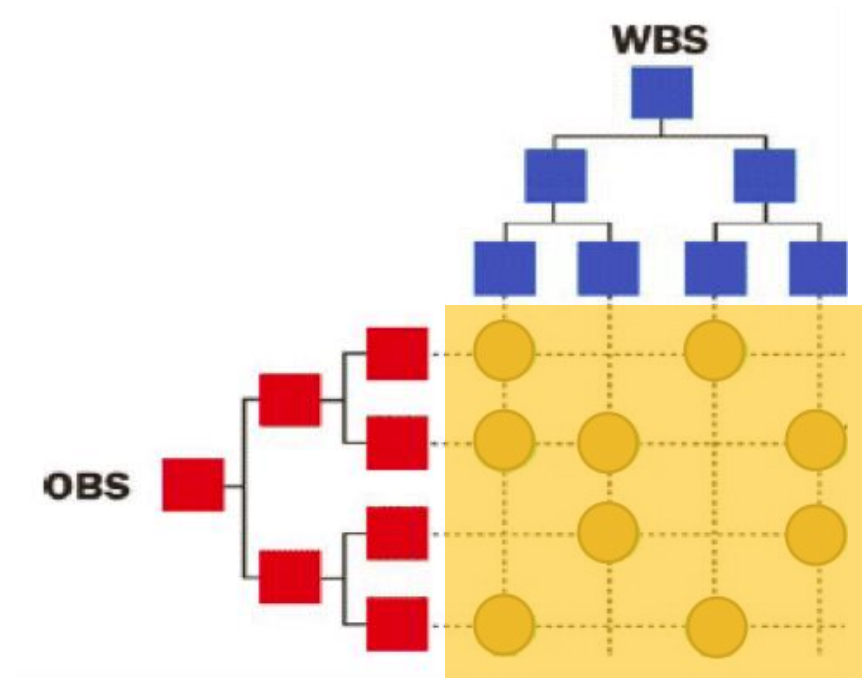
Azione 1.3

Azione 1.4

Azione 1.5

QUALI STRUMENTI? ORGANIGRAMMA / OBS

Controllo delle risorse umane coinvolte nel progetto,
INDIVIDUAZIONE DEI RESPONSABILI per linea di attività, responsabili per prodotto e dei **GRUPPI DI LAVORO ASSEGNATI ALLE AZIONI**.



QUALI STRUMENTI? MAPPA DEL RISCHIO

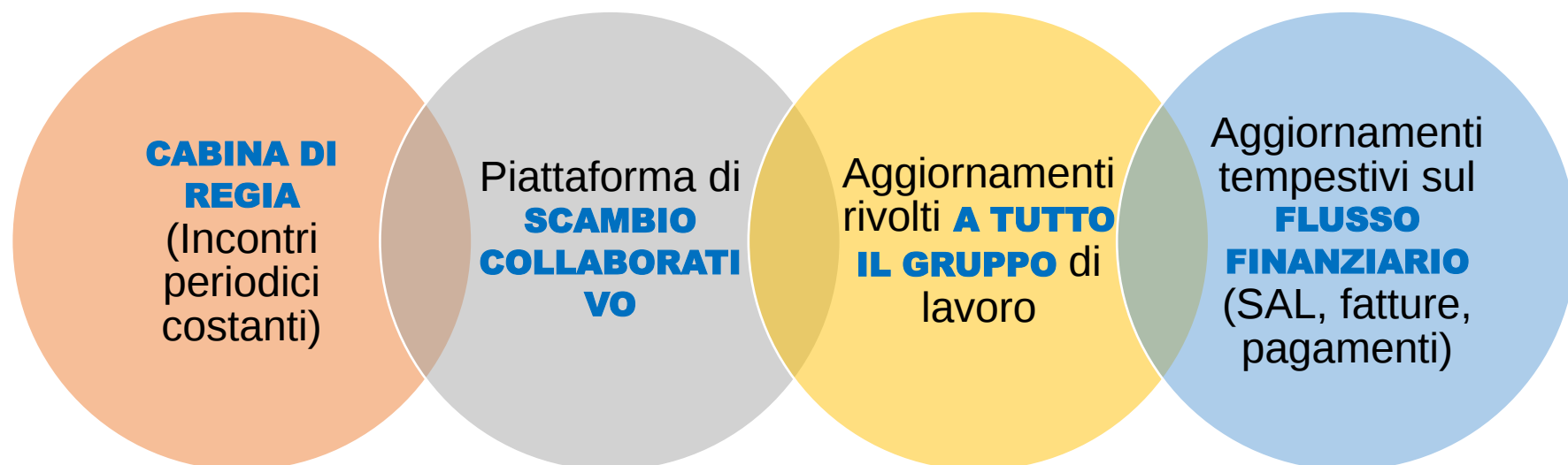
Identificare per tempo le fonti di rischio (cosa può andare storto) per **RICERCARE PER TEMPO, POSSIBILI CORRETTIVI**, soluzioni, adattamenti. Ruolo del PM è anche la ricerca di eventuali soluzioni adattive per salvaguardare il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

	Descrizione del rischio	Probabilità	Livello di rischio	Macrofase	Misure proposte per mitigare il rischio
		Basso / Medio / Alto	Basso / Medio / Alto		
	<i>Descrivere il rischio</i>	<i>Evitare di utilizzare "alto"; potrebbe essere interpretato come scarsa capacità di progettazione</i>	<i>Evitare di utilizzare "alto"; potrebbe essere interpretato come scarsa capacità di progettazione</i>	<i>Riferimento alla fase/attività della WBS</i>	<i>Descrivere le misure correttive e preventive che sono state pensate e che saranno adottate in fase di realizzazione del servizio</i>

COMUNICAZIONE INTERNA

È fondamentale garantire un flusso di **COMUNICAZIONE CON TUTTI I SOGGETTI** coinvolti nel progetto.

Comunicazione = coinvolgimento = maggior successo



MONITORAGGIO E CONTROLLO QUALITÀ

L'IMPORTANZA DI SAPERE SEMPRE A CHE PUNTO È.

Definire un piano di monitoraggio del servizio con rilevazioni periodiche è fondamentale per la corretta trasmissione dei SAL e dei report al committente, ma soprattutto per il controllo diretto del servizio in corso. Come?

**Rilevazioni
periodiche** della
qualità delle azioni

Raccolta e
classificazione
dei prodotti

Aggiornamento
costante degli
strumenti di PM

Costruzione di
periodici report
sintetici di
monitoraggio

RACCORDO CON IL COMMITTENTE

Appaltatore e committente hanno lo stesso obiettivo: la riuscita del servizio. Il rapporto deve essere impostato alla collaborazione. La diffidenza è ingiustificata.

**INCONTRI
DEL RTI
ALLARGATI** al
committente a
se e quando
ritenuto
necessario

**INCONTRI
PERIODICI**
Appaltatore-
Committente:
comunicazione
costante

Tempestiva
comunicazione
di **DIFFICOLTÀ**
E
IMPREVISTI: i
problemi
crescono con il
silenzio

**APPROCCIO
FLESSIBILE:**
eventuale
adattamento
concordato del
servizio

ALCUNI POSSIBILI IMPREVISTI...

- Partner che non esegue le parti di propria competenza
- Partner che esegue in maniera insoddisfacente le parti di propria competenza
- Mandatario che non ripartisce le risorse in tempi corretti
- Costi sostenuti superiori a quelli preventivati e su cui è basata l'offerta

... E COME GESTIRLI

- Analisi preventiva il più possibile accurata
- Attenta e rigorosa stesura dei contratti e degli accordi di partenariato (atto costitutivo del RTI, eventuale regolamento interno, ...)
- Controllo continuo del progetto
- Comunicazione costante
- Approccio collaborativo e negoziale
- Rapporto franco e cooperativo con il committente

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

DIEGO CORRIAS

diego.corrias@gmail.com

338 733 1208

<https://about.me/movingmymind>