



## **CAPITOLATO SPECIALE E OBBLIGHI CONTRATTUALI**

### **AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI PROGETTAZIONE, REVISIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI *PERFORMANCE MANAGEMENT* DELLA CASSA PER I SERVIZI ENERGETICI E AMBIENTALI - CSEA**

**CIG B3FEE84517**

**Responsabile Unico del Progetto: Avv. Cristina Terracciano**

## Sommario

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | PREMESSA E PROFILO DELL'ENTE .....                              | 2  |
| 2. | FINALITÀ DELLA PROCEDURA E OGGETTO DEL SERVIZIO .....           | 4  |
| 3. | DURATA E VALORE DELL'APPALTO .....                              | 5  |
| 4. | MODALITÀ DI ESPLETAMENTO DEL SERVIZIO.....                      | 6  |
| 5. | SPECIFICHE TECNICHE DELLE ATTIVITA' AFFERENTI AL SERVIZIO ..... | 10 |
| 6. | MODALITÀ DEI PAGAMENTI.....                                     | 17 |
| 7. | RISERVATEZZA E CONFIDENZIALITÀ D.LGS. 101/2018 .....            | 18 |
| 8. | PENALI .....  | 19 |
| 9. | TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI .....                            | 20 |

## **1. PREMESSA E PROFILO DELL'ENTE**

Il presente Capitolato Speciale e Obblighi contrattuali (di seguito “*Capitolato*”) è parte integrante della documentazione da Richiesta di Offerta e definisce le caratteristiche e le modalità di esecuzione dei servizi e delle attività, oggetto dell’affidamento.

Le prescrizioni contenute nel presente Capitolato rappresentano, altresì, gli impegni contrattuali a cui l’operatore economico/Fornitore dovrà adempiere, con rinvio al resto della documentazione per ogni altra disposizione vincolante.

Le prescrizioni contenute nel presente documento, ivi inclusi gli allegati operativi richiamati, rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- il non rispetto in fase di offerta comporterà l’esclusione dalla procedura stessa;
- il non rispetto in fase di esecuzione costituisce un inadempimento contrattuale.

La Cassa per i Servizi Energetici e Ambientali (CSEA) è un ente pubblico economico, così denominato ai sensi dell’art. 1, comma 670, della L. 208/2015 (Legge di Stabilità 2016), che opera nei settori dell’elettricità, del gas, dell’acqua e dei rifiuti. La CSEA ha un’unica sede, nel territorio di Roma capitale.

La sua missione principale è la riscossione di alcune componenti tariffarie dagli operatori; tali componenti vengono raccolte nei conti di gestione dedicati e successivamente erogati a favore delle imprese secondo regole emanate dall’ Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (ARERA). La CSEA è sottoposta alla vigilanza di ARERA e del Ministero dell’Economia e delle Finanze.

La dotazione organica dell’Ente, in ultimo ai sensi dell’art. 3, comma 15, del Decreto-legge del 29 settembre 2023, n. 131, convertito con modificazioni dalla Legge 27 novembre 2023, n. 169, è fissata ad un massimo di 115 risorse, di cui 8 appartenenti alla carriera dirigenziale.

Con riferimento agli aspetti organizzativi, l’Ente ha attraversato un momento di assestamento, rispetto ad un’evoluzione istituzionale, che ha trovato concreta evidenza

alla fine del 2022 e nel corso del 2023 e del 2024, con un ultimo intervento riorganizzativo approvato con delibera ARERA 351/2024/A del 30 Luglio 2024.

Tale processo riorganizzativo ha condotto, altresì, all'individuazione, per la prima volta, della dirigenza in CSEA.

In coerenza con quanto delineato alla lettera B, punto 2, delle Linee generali e programmatiche 2023-2026 della CSEA (*"Consolidare la struttura della CSEA, portando a compimento la definizione degli indirizzi in tema di valorizzazione delle carriere del personale e dei dirigenti"*), ove si è previsto che *"per ciò che concerne la totalità del personale la CSEA, si dovranno individuare criteri e modalità di valorizzazione delle carriere e delle professionalità"*, la CSEA intende procedere ed una revisione organica dell'attuale processo di *Performance Management*.

Nello specifico, tale intervento deve tener conto delle peculiarità istituzionali e organizzative dell'Ente, nonché, in termini di valorizzazione valutativa e in modo coerente e misurabile, della differenziazione per fasce omogenee delle risorse del personale dell'Ente, suddivisa almeno nelle seguenti tre categorie: a) popolazione aziendale (addetti e assistenti, specialisti *junior* ed esperti, *professional junior* ed esperti, quadri non titolari di posizione organizzativa); b) Responsabili di Ufficio e Responsabili di Area (quadri titolari di posizione organizzativa); c) Direttori. Si rinvia ai paragrafi successivi per la definizione nel dettaglio delle specifiche tecniche del servizio.

In questo paragrafo, giova sottolineare che in CSEA il *Performance management* è il processo che valuta l'insieme dei comportamenti e delle capacità tecniche e trasversali messi in campo dalla persona, ai fini del raggiungimento di un risultato atteso, valutando, altresì, la qualità e la quantità delle prestazioni svolte a livello annuale. Il servizio richiesto mira a migliorare il processo menzionato, in un'ottica complessiva che tenga in considerazione anche l'attuale struttura organizzativa e i processi di valutazione per obiettivi vigenti.

In considerazione dell'elevata specializzazione della materia nonché della necessità di individuare e riferirsi a *benchmark di mercato* e *best practice* di settore, per la realizzazione degli obiettivi sopra individuati, la CSEA intende avvalersi del supporto di un operatore economico dotato di elevata competenza specialistica ed esperienza specifica.

➤ **TERMINI, DEFINIZIONI, ACRONIMI**

Nell'ambito del presente Capitolato si intende per:

- ENTE/CASSA/AMMINISTRAZIONE: la CSEA, salvo diversa specifica indicazione, che beneficia delle prestazioni oggetto del servizio e gestisce il Contratto;
- COMMITTENTE/STAZIONE APPALTANTE: la CSEA, salvo diversa specifica indicazione, che beneficia delle prestazioni oggetto del servizio e gestisce il Contratto;
- OPERATORE ECONOMICO: il soggetto che presenta offerta nell'ambito della procedura;
- IL FORNITORE/L'APPALTATORE/IMPRESA/SOCIETA': il soggetto aggiudicatario della presente procedura di affidamento;
- CAPITOLATO SPECIALE E OBBLIGHI CONTRATTUALI: il presente documento che enuncia le specifiche tecniche alle quali si dovrà conformare la fornitura;
- FORNITURA: il complesso dei servizi e delle attività oggetto del presente Capitolato Speciale e Obblighi Contrattuali;
- CONTRATTO: il contratto che verrà stipulato tra la CSEA e l'operatore economico aggiudicatario del servizio, che enuncia le regole giuridiche alle quali si dovrà conformare la fornitura;
- PROGETTO: unità organica di lavoro la cui esecuzione è suddivisa nelle fasi, che richiedono la realizzazione di specifici prodotti/*output*.

**2. FINALITÀ DELLA PROCEDURA E OGGETTO DEL SERVIZIO**

Il presente Capitolato ha lo scopo di definire le specifiche tecniche e funzionali, in quantità, qualità e livelli di servizio adeguati, del servizio di progettazione, revisione e implementazione del sistema di *performance management* della CSEA.

L'oggetto del servizio riguarda la progettazione ed erogazione di interventi per sei linee di attività, esemplificate, a titolo indicativo e non esaustivo, come segue:

- A. revisione della pesatura delle posizioni organizzative e aggiornamento *benchmarking* retributivo per tutte le fasce omogenee di popolazione aziendale sopra individuate;

- B. aggiornamento e semplificazione dei modelli di competenze per ciascuna fascia omogenea di popolazione aziendale sopra individuata;
- C. ottimizzazione dei processi di valutazione per obiettivi (MBO, PRA);
- D. revisione del sistema di valutazione delle *performance* del personale e dei relativi *output* (a titolo esemplificativo e non esaustivo: definizione analitica delle fasi del processo, degli attori e delle modalità di valutazione, elaborando anche la relativa modulistica e/o documentazione di supporto al processo).
- E. piano di comunicazione e diffusione dei risultati raggiunti;
- F. supporto specialistico, consistente nello svolgimento di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del contratto. L'obiettivo del servizio è quello di disporre di competenze specialistiche sui temi attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, ad esempio, *trend* evolutivi nazionali, metodi di *engagement*.

Si precisa che il servizio oggetto del presente Capitolato si compone di un lotto unico e indivisibile. Non si è inteso procedere alla suddivisione in lotti distinti, in quanto l'affidamento del servizio è caratterizzato da una sostanziale omogeneità tecnico-operativa delle prestazioni richieste, tale da non renderne possibile la scissione in lotti; l'eventuale frazionamento in lotti risulterebbe impraticabile dal punto di vista gestionale ed economicamente non conveniente.

Nella fornitura si intendono ricomprese le prestazioni di consulenza e di supporto, nonché la messa a disposizione di quanto utile e necessario per l'esecuzione del servizio oggetto dell'affidamento "*a perfetta regola d'arte*", anche se non specificatamente elencato. Nessun compenso potrà, pertanto, essere richiesto dall'operatore economico per prestazioni che siano tecnicamente e intrinsecamente indispensabili alla funzionalità, completezza e corretta realizzazione dei servizi, anche se non esplicitamente specificati nel presente Capitolato.

### **3. DURATA E VALORE DELL'APPALTO**

La durata dell'affidamento è di **12 (dodici) mesi**, a decorrere dalla sottoscrizione del contratto.

**Il costo complessivo massimo stimato per il servizio è pari ad € 60.000,00 (sessantamila/00) IVA esclusa.** Il corrispettivo indicato è da intendersi complessivo e onnicomprensivo, a remunerazione di ogni attività resa in relazione al servizio affidato, nonché comprensivo di tutte le spese inerenti e conseguenti alla sua esecuzione, secondo le specifiche indicate per la presentazione dell'offerta economica.

Il valore offerto si intenderà fissato dai concorrenti in base a calcoli e valutazioni di loro propria ed assoluta convenienza, onnicomprensivo e pertanto fisso ed invariabile per tutta la durata del contratto ed indipendentemente da qualunque eventualità.

Valutate le caratteristiche e le modalità di esecuzione del servizio, ai sensi del D. Lgs. 81/2008, gli oneri della sicurezza sono da intendersi pari a zero. I costi per la sicurezza da rischi da interferenza sono pari a zero.

#### **4. MODALITÀ DI ESPLETAMENTO DEL SERVIZIO**

Il servizio richiesto dovrà essere svolto con la massima cura e diligenza, in conformità alle prescrizioni del presente Capitolato.

I servizi dovranno essere erogati dal Fornitore nel rispetto dei criteri di accuratezza e di puntualità della consegna dei servizi richiesti, in conformità alle prescrizioni del presente Capitolato. **A tal proposito, si precisa che il Fornitore dovrà presentare entro e non oltre il 28 febbraio 2025 una prima proposta di revisione del sistema di *performance management* della CSEA,** anche sulla base di quanto previsto nel GANTT di progetto che il Fornitore si impegna a presentare ai fini della validità dell'offerta tecnica.

L'operatore economico è tenuto ad assicurare, nello svolgimento di tutte le attività, una conoscenza approfondita delle peculiarità della CSEA, stante la conoscenza approfondita della documentazione posta a corredo del presente affidamento, che costituiscono parte integrante dello stesso. La Società è, altresì, tenuta a predisporre un'adeguata organizzazione operativa che garantisca il corretto svolgimento delle attività richieste.

L'Appaltatore si obbliga ad eseguire tutti i servizi nel pieno e incondizionato rispetto delle normative vigenti e secondo quanto contenuto nel presente Capitolato, nel Contratto e nella Richiesta di Offerta (RdO). Lo stesso si obbliga, altresì, a garantire l'accesso a canali di comunicazione riservati e tempi di risposta congrui alle richieste.

La CSEA, altresì, si impegna a fornire, in tempo utile, al fornitore tutti i dati necessari all'erogazione della prestazione.

L'Ente si riserva di modificare le modalità di esecuzione, di introdurre di nuove, di definire/modificare gli attuali *standard* durante l'intero periodo della fornitura, dandone adeguato preavviso al Fornitore, per sopravvenute esigenze non prevedibili al momento della stipula del Contratto. Tali variazioni non derogabili saranno concordate con il Fornitore, valutandone la fattibilità, tempistica e l'eventuale impatto economico sulle condizioni del Contratto. Eventuali variazioni e modifiche, saranno effettuate comunque nel rispetto della disciplina vigente in materia.

Il Fornitore sarà responsabile dell'esecuzione delle attività affidate e dovrà comunicare e concordare con la CSEA ogni eventuale modifica delle stesse anche a seguito di variazioni normative dei termini legali e/o contrattuali richiesti.

Il Fornitore garantirà l'alto grado di responsabilizzazione dei profili impiegati, la specifica attitudine a lavorare per obiettivi, la capacità di lavorare in *team* ed il rispetto delle scadenze pianificate.

Il Fornitore dovrà provvedere alla consegna degli *output* delle attività secondo i tempi e le modalità concordate con la CSEA, affinché la stessa ne dia approvazione formale. Nel caso in cui la Committente formalizzi rilievi e/o osservazioni, a fronte dei quali occorra apportare variazioni di contenuto, gli *output* di fase dovranno essere riconsegnati entro la data indicata dall'Ente. Il fornitore dovrà aggiornare i documenti assoggettati a rilievi e/o mancata approvazione senza alcun onere aggiuntivo per la CSEA.

La Società non potrà utilizzare, a nessun titolo, la documentazione fornita dalla CSEA o quanto realizzato per il servizio, al di fuori delle attività oggetto dell'incarico affidato.

La CSEA si riserva, con ampia e insindacabile facoltà, di verificare e controllare sia la corretta esecuzione dei servizi, attraverso la richiesta di documentazione e reportistica ad *hoc*, che la rispondenza e qualità degli stessi, nonché l'osservanza da parte del Fornitore di tutte le disposizioni contenute nella documentazione della procedura e nel Contratto stipulato. Qualora dai suddetti controlli, i servizi erogati dovessero risultare non conformi a quanto previsto, il Fornitore dovrà provvedere tempestivamente a eliminare le disfunzioni rilevate.



I controlli e le verifiche non liberano il Fornitore dagli obblighi e dalle responsabilità previste dal Contratto.

➤ **ATTIVITA' DI INIZIO FORNITURA**

**Pianificazione iniziale/Analisi**

Entro 10 (dieci) giorni dalla stipula del contratto, la struttura organizzativa competente della CSEA condividerà con il Responsabile Unico del Progetto (RUP) un approfondimento sugli obiettivi da perseguire, sull'articolazione temporale delle attività e sulle relative modalità di svolgimento fornendo, ove necessario, ulteriori informazioni e documentazione a supporto (riunione d'avvio). In questa fase di *start up* del progetto, l'operatore economico analizzerà il sistema attualmente adottato relativamente al *performance management* e la documentazione organizzativa esistente.

Il Fornitore è tenuto a consegnare, altresì, alla data di stipula, i *curriculum vitae* delle risorse che intende utilizzare per l'esecuzione dei servizi. L'eventuale indisponibilità e/o sostituzione di una o più risorse dovrà avvenire di comune accordo con la CSEA.

➤ **ATTIVITA' DI FINE FORNITURA – TRASFERIMENTO *KNOW HOW***

Al termine delle attività, il Fornitore è tenuto a pianificare ed effettuare il passaggio di tutte le conoscenze afferenti alle attività svolte nel corso della presente fornitura ai soggetti indicati dalla CSEA. È tenuta, inoltre, a consegnare all'Ente quanto prodotto, senza alcun onere aggiuntivo, completo di quanto necessario per un successivo utilizzo autonomo da parte della stessa Committente senza necessità di intervento da parte dell'operatore economico.

Inoltre, in caso di utilizzo di strumenti strutturati e/o informatizzati a supporto di fasi/attività del servizio, al termine dell'erogazione contrattuale dovrà essere effettuata anche la consegna dei dati strutturati secondo un tracciato e nel formato che verrà concordato fra le parti, ai fini del successivo utilizzo autonomo da parte della CSEA.

L'operatore economico provvederà, altresì, a curare l'abilitazione delle risorse CSEA, afferenti all'affidamento, all'acquisizione di strumenti, conoscenze e competenze in ambito politiche retributive e *job evaluation*, con l'erogazione di specifici momenti formativi sugli strumenti e di modelli sviluppati con riferimento al servizio.

➤ **RESPONSABILE DI PROGETTO**

La Società dovrà nominare un Responsabile di progetto che garantisca il coordinamento complessivo delle attività dall’inizio fino alla conclusione del progetto, in collaborazione con il referente della CSEA.

Il Responsabile di progetto dovrà curare e assicurare:

- l’indirizzo strategico e la validazione delle scelte critiche;
- la competenza e l’esperienza gestionale;
- il perseguimento ed il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei modi stabiliti con la CSEA;
- la proposizione e la discussione degli *output* con la CSEA.

Al fine di assicurare il coordinamento del servizio, il Responsabile di progetto dovrà garantire la reperibilità negli orari ordinari di esecuzione del servizio (9.00 – 18.00). A tal fine la Società comunicherà alla SOGEI, già in fase di offerta tecnica, un recapito telefonico e un indirizzo di e-mail ai quali potrà essere inviata ogni comunicazione relativa all’esecuzione delle attività contrattuali. L’organizzazione del suddetto servizio di comunicazione dovrà essere a carico della Società.

➤ **PIANIFICAZIONE E CONSUNTIVAZIONE**

Sulla base delle informazioni acquisite la Società predisporrà, di concerto con la CSEA, un Piano di Consuntivazione, che dovrà mantenere aggiornato, per consentire alla Committente il costante monitoraggio delle attività.

Il Piano di Consuntivazione dovrà essere strutturato in modo da riportare:

- la pianificazione (descrizione delle attività previste con indicazione delle tempistiche e dei referenti di attività coinvolti sulle attività);
- consuntivo attività in termini di:
  - ✓ stato di avanzamento delle attività;
  - ✓ rendiconto risorse (nominativi delle risorse coinvolte sulle singole attività e relativi giorni uomo di impegno sulle attività);
  - ✓ eventuali vincoli e criticità.

Il Piano di Consuntivazione potrà essere soggetto a modifiche e ripianificazioni, secondo le esigenze della CSEA o dei vincoli e delle criticità che emergeranno nel corso dell'esecuzione del contratto.

Entro le date di scadenza previste dal Piano di Consuntivazione, la Società dovrà provvedere alla consegna degli *output* delle attività secondo le modalità di comunicazione concordate, affinché la CSEA ne dia approvazione formale.

L'operatore economico si impegna a fornire tempestivamente indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, descrivendo eventuali criticità/ritardi e le relative azioni di recupero.

## **5. SPECIFICHE TECNICHE DELLE ATTIVITA' AFFERENTI AL SERVIZIO**

### **A. Revisione della pesatura delle posizioni organizzative e aggiornamento *benchmarking* retributivo**

La revisione della pesatura delle posizioni organizzative richiede la valutazione e l'aggiornamento dei criteri di classificazione delle posizioni lavorative all'interno dell'Ente, al fine di decidere la politica retributiva in funzione del valore delle posizioni, garantire la corretta corrispondenza tra il ruolo, le responsabilità e le competenze richieste, nonché la corretta valorizzazione dell'impatto dell'attività lavorativa sull'Ente.

La pesatura delle posizioni dovrà implicare l'utilizzo di metodologie aggiornate per misurare variabili quali la complessità del lavoro, il livello di responsabilità, le competenze necessarie e il contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Sarà, altresì, necessario che la revisione proposta tenga conto di criteri di solidità, sistematicità e semplicità applicativa, al fine di favorire un'autonomia applicativa dello stesso da parte della stessa CSEA.

La revisione dovrà prendere in considerazione n. 28 posizioni organizzative, distinte tra:

- a) n. 1 Direttore Generale;
- b) n. 6 Dirigenti;
- c) n. 3 Responsabili di Area;
- d) n. 18 Responsabili di Ufficio.

Risulta fondamentale che l'analisi e la rivalutazione dei ruoli tenga in necessaria considerazione la complessità della CSEA, nonché le sue peculiarità come ente pubblico economico nel settore energetico e ambientale.

Nel dettaglio, la macro-attività richiesta dovrà prevedere:

- l'analisi delle posizioni organizzative e dei principali cambiamenti intercorsi negli ultimi anni;
- la predisposizione del sistema di pesatura delle posizioni organizzative;
- l'analisi di equità interna in base alla valutazione delle posizioni;
- il confronto retributivo delle posizioni con il mercato, al fine di mantenere la coerenza tra le retribuzioni e le responsabilità del personale e favorire la competitività delle retribuzioni rispetto al settore di riferimento, promuovendo un principio di equità interna e trasparenza retributiva;
- i suggerimenti sull'ottimizzazione delle regole operative dell'attuale sistema retributivo.

L'*output* dell'attività consisterà in un documento di valutazione contenente: gli elaborati analitici di valutazione delle posizioni organizzative, la diagnosi di equità retributiva interna e l'attuale posizionamento retributivo nei confronti del mercato di riferimento, con corrispondente piano di analisi e politica retributiva. Risulta fondamentale il requisito di quantificazione e chiarezza dei risultati raggiunti.

Nel processo di valutazione sarà necessario prendere in considerazione alcuni criteri specifici fondamentali:

- a) dimensione strategica ed operativa della posizione in relazione al livello di complessità del ruolo, di articolazione interna in uffici e di impatto sulle leve operative, finanziarie e sulle risorse umane gestite, nonché in relazione al livello di contribuzione del ruolo al raggiungimento dei risultati della CSEA;
- b) processi organizzativi che la posizione deve gestire;
- c) tipologia di conoscenza tecnica e gestionale richiesta al ruolo per realizzare gli obiettivi della CSEA;
- d) responsabilità, professionalità, autonomia e potere decisionale, soprattutto con riferimento alle posizioni dirigenziali;
- e) coordinamento di risorse;

- f) capacità di innovazione richiesta al ruolo in termini di contribuzione al miglioramento dei processi aziendali;
- g) necessità di comunicazione/negoziazione richieste dal ruolo e caratteristiche di contesto all'interno del quale la tipologia di comunicazione si realizza.

Con riferimento alle 28 posizioni organizzative individuate, sarà necessario elaborare *Job Evaluation* puntuali, con corrispondente definizione attraverso *Job Matching* del livello inquadramentale della restante popolazione aziendale.

Nello specifico, infatti, è necessario che il piano di analisi e politica retributiva riguardi non solo le 28 posizioni organizzative individuate, ma in generale tutta la popolazione aziendale (come dichiarata in premessa, in linea con le previsioni del CCNL Elettrico di riferimento), con quantificazione per fasce omogenee, possibilmente suddivisa per ruoli e qualifiche.

L'attività include la realizzazione di interviste al *Top Management* della CSEA (fino a dieci risorse, incluso il Direttore generale), nonché alla Direzione Personale, Organizzazione e Sicurezza del Lavoro, per acquisire le informazioni necessarie per l'analisi in oggetto e discutere le principali informazioni sulle posizioni organizzative in essere e sulle principali modifiche organizzative intercorse.

## **B. Aggiornamento dei modelli di competenze**

Già dal 2020, grazie all'apporto professionale di esperti esterni in materia di metodi e strumenti di definizione e valutazione delle competenze trasversali, la CSEA ha iniziato ad adottare e sviluppare dei modelli di competenze, per il personale dipendente e per le qualifiche manageriali, volti a rappresentare una cornice di riferimento in grado di raccogliere e definire i comportamenti di successo e/o i comportamenti auspicabili che il personale e il *management* dovrebbero assumere affinché le loro azioni, all'interno dell'organizzazione di cui sono parte, siano coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ente, i valori organizzativi, la *mission* della Cassa, configurandosi, altresì, come strumenti indispensabili per la valutazione delle risorse e per il loro sviluppo.

In quest'ottica, l'aggiornamento dei modelli di competenze presenti in CSEA, richiesto all'operatore economico, deve riguardare la revisione e l'ottimizzazione delle competenze richieste per ciascun ruolo all'interno dell'Ente, al fine di dettagliare in maniera strutturata le esigenze attuali e future dell'organizzazione, anche in

considerazione delle evoluzioni organizzative, istituzionali e di contesto che hanno riguardato l'Ente nell'ultimo quadriennio.

L'aggiornamento dei modelli di competenze dovrà prevedere una valutazione approfondita dei modelli in essere presso l'Ente, nonché l'analisi sistematica delle descrizioni dei ruoli attualmente previsti e delle competenze ad essi associate, con l'obiettivo di identificare le competenze chiave, con particolare attenzione alle *hard e soft skills*, nonché a quelle manageriali per il *Top e Middle Management*.

L'aggiornamento dovrà riguardare tre modelli di competenze ad oggi utilizzati dalla CSEA nel processo di valutazione del personale:

- a) modello di competenze per il personale dirigente;
- b) modello di competenze per il personale di livello "Quadro" con responsabilità organizzativa;
- c) modello di competenze per il personale aziendale.

### **C. Ottimizzazione dei processi di valutazione per obiettivi (MBO, PRA)**

Nell'ambito degli strumenti di remunerazione e incentivazione del personale in CSEA, accanto ad un processo di *performance management* con riconoscimenti incentivanti e promozionali, la CSEA prevede, altresì, un processo di incentivazione per obiettivi, distinti in due tipologie e alternativi tra di loro:

- Premio di risultato aziendale (PRA) riconosciuto per il personale dipendente aziendale, ai sensi dell'art. 44 del CCNL per i lavoratori del settore elettrico;
- *Management by objectives* (MBO) per il personale con responsabilità manageriale organizzativa e dirigenziale (*Top e Middle Management*), ai sensi dell'art. 5 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento della CSEA

Entrambi gli strumenti sopra individuati hanno natura contrattuale, con ciclo di obiettivi unico.

L'attività, in oggetto, consiste, ad opera dell'operatore economico, nel fornire un modello di analisi, con corrispondente proposta operativa, volto al miglioramento delle modalità di gestione e misurazione delle *performance* individuali e aziendali all'interno dell'Ente, in linea con gli obiettivi strategici fissati.

Il Fornitore dovrà, altresì, fornire supporto nella definizione dei criteri da applicare per l'identificazione degli obiettivi, sia in termini di *benchmark* che di applicazione della metodologia *SMART*.

L'ottimizzazione dei processi di valutazione per obiettivi, quindi, mira a creare procedure uniformi per la definizione, il monitoraggio e la valutazione delle *performance*, assicurando coerenza in tutto l'Ente, nonché adattamento alle peculiarità e alle responsabilità delle diverse figure professionali previste, in un'ottica di valorizzazione del personale ed efficientamento dei processi.

Sono richieste, altresì, proposte finalizzate all'allineamento del periodo di osservazione per il conseguimento degli obiettivi all'anno solare, nel rispetto degli impegni contrattuali assunti tra azienda e lavoratori.

#### **D. Revisione del sistema di valutazione delle *performance* del personale**

L'attività in analisi consiste, partendo dal processo esistente, nella sua revisione e aggiornamento anche allo scopo di assicurare una semplificazione operativa e gestionale dell'intero processo di valutazione delle performance del personale in carico all'ufficio competente interno della Direzione Personale, nonché del vertice aziendale.

La valorizzazione delle carriere e la revisione degli strumenti di valutazione del personale dovrà prevedere l'identificazione di percorsi di crescita professionali chiari e distinti per fasce di popolazione aziendale, al fine di favorire lo sviluppo di competenze professionali e personali, in linea con il modello di competenze aggiornato.

L'operatore economico dovrà, altresì, aggiornare gli strumenti e i criteri ad oggi utilizzati per valutare le *performance* dei dipendenti, nonché snellire il processo di valutazione attualmente in essere senza compromettere la qualità della valutazione.

Attualmente in CSEA è previsto un sistema di valutazione delle prestazioni (incentivazione e promozione del personale), volto a valutare l'insieme dei comportamenti e delle capacità tecniche e trasversali delle singole risorse e a premiare in base al merito.

*Output* di questa attività sarà, dunque, la ridefinizione dell'intero sistema tramite:

- l'articolazione del sistema di valutazione delle prestazioni, comprendente le componenti oggettive, appartenenti alla sfera dei risultati quantitativi raggiunti, e le componenti soggettive, appartenenti alla sfera dei comportamenti organizzativi agiti;
- le fonti di valutazione;
- i tempi di valutazione;
- i sistemi di calcolo necessari per la sintesi delle valutazioni;
- il sistema di calcolo ed erogazione dei premi (*compensation*);
- i singoli strumenti (schede di valutazione).

#### **E. Piano di comunicazione e diffusione dei risultati raggiunti**

L'attività in esame prevede la redazione di due documenti di comunicazione e diffusione del modello di valutazione, dei quali uno destinato al vertice (Comitato di gestione) e uno destinato all'intera popolazione aziendale.

Il piano di comunicazione e diffusione dovrà prevedere gli obiettivi comunicativi, i *target* di riferimento e gli strumenti e i canali di comunicazione più efficaci per veicolare il progetto aziendale.

L'operatore economico si impegna a realizzare delle sessioni formative/informative al *Top e Middle Management* per illustrare il nuovo sistema di *Performance Management*.

#### **F. Supporto specialistico**

L'attività di supporto specialistico consiste nello svolgimento di un insieme di attività progettuali che si rendano necessarie nel corso dell'esecuzione del contratto. L'obiettivo del servizio è quello di disporre di competenze specialistiche sui temi attinenti alla presente iniziativa, riguardanti, ad esempio, *trend* evolutivi nazionali di interesse e metodi di *engagement*.

Per queste finalità l'attività, erogata attraverso l'attivazione di specifici obiettivi/progetti aggiuntivi *spot*, deve rappresentare un portafoglio di competenze specialistiche a supporto di attività non prevedibili a priori che possano rendersi necessarie nell'ambito del progetto di sviluppo del personale.



Il servizio di supporto specialistico è focalizzato principalmente sulle attività seguenti, che – si precisa - non costituiscono un elenco esaustivo di quanto potrebbe rendersi necessario:

- tematiche legate ad interventi di *engagement e/o problem solving* di alto livello, in generale afferenti allo sviluppo delle risorse umane;
- supporto di alto livello per affiancare la Direzione Personale sulle attività di *Change Management* che si rendano necessarie a fronte delle attività progettuali svolte;
- redazione documentazione non prevista fra gli *output* definiti per ciascuna fase progettuale.

#### **DOCUMENTAZIONE ALLEGATA:**

Al fine di agevolare la formulazione dell'offerta, si allegano:

- a) Statuto della CSEA (Allegato A).
- b) Regolamento di Organizzazione e Funzionamento della CSEA (Allegato B).
- c) Organigramma CSEA vigente (Allegato C - Organigramma CSEA vigente).
- d) Organigramma CSEA relativo alla nuova organizzazione (Allegato D - Organigramma CSEA nuova organizzazione).
- e) Linee guida promozioni e incentivazioni 2024 - *performance* 2023 (Allegato E - Linee guida promozioni e incentivazioni 2024 - performance 2023).
- f) Scheda di valutazione degli incentivi 2024 per il personale aziendale (Allegato F - Scheda di valutazione degli incentivi 2024\_personale aziendale).
- g) Scheda di valutazione degli incentivi 2024 per il personale con inquadramento "ASS" e "Q" senza responsabilità organizzativa (Allegato G - Scheda di valutazione degli incentivi 2024\_personale ASS-Q).
- h) Scheda di valutazione degli incentivi 2024 per il personale responsabile con inquadramento "Q" con responsabilità organizzativa (Allegato H - Scheda di valutazione degli incentivi 2024\_personale responsabile).
- i) Scheda di valutazione per la proposta di promozione 2024 (Allegato I - Scheda di valutazione promozioni 2024).
- j) Accordo Quadro PRA 2023-2025 (Allegato J - Accordo Quadro PRA 2023-2025).

Si rimanda, inoltre, alla sezione “*Amministrazione trasparente - Performance*” del sito istituzionale CSEA, disponibile al *link*: <https://www.csea.it/amministrazione-trasparente/performance/>, per ulteriori approfondimenti.

In ultimo, si forniscono i numeri relativi all’organico CSEA, aggiornati al 30 settembre 2024, ritenuti utili per le finalità dei servizi sopra individuati:

| <b>Ruolo</b>            | <b>N.</b> |
|-------------------------|-----------|
| Direttore Generale      | 1         |
| Dirigente               | 6         |
| Responsabile Area       | 3         |
| Responsabile di Ufficio | 9         |
| Popolazione aziendale   | 80        |

## **6. MODALITÀ DEI PAGAMENTI**

Il pagamento del servizio in oggetto sarà effettuato entro 30 giorni dal ricevimento della fattura, con le seguenti modalità:

- il 20% del costo dell’affidamento della CSEA + IVA, se richiesta, ad avvio del progetto;
- il restante del costo dell’affidamento della CSEA + IVA, se richiesta, con riferimento a ciascun servizio di cui si compone l’affidamento, in seguito ad approvazione dell’*output* corrispondente ad opera della CSEA.

L’Aggiudicatario provvederà ad emettere fatture elettroniche tramite piattaforma SDI gestita dall’Agenzia delle Entrate, a valle dell’approvazione espressa dell’esecuzione del servizio della CSEA.

Ai sensi dell’art. 3 della l. n. 136/2010, su ogni singola fattura dovranno essere indicati il numero di CIG comunicato dalla CSEA contestualmente all’accettazione del preventivo, il conto corrente dedicato ove far confluire i pagamenti dei corrispettivi di cui alle fatture medesime, con il relativo codice IBAN e le generalità ed il codice fiscale della persona delegata ad operare sul conto corrente medesimo.

La liquidazione dei corrispettivi sarà, comunque, subordinata, in ottemperanza alla normativa vigente, all'acquisizione del DURC, attestante la regolarità contributiva del contraente.

La liquidazione di ogni singola fattura elettronica, a seguito della verifica della documentazione attestante la regolarità contributiva, sarà effettuata tramite bonifico bancario a 30 (trenta) giorni dalla data di ricezione della stessa, intestata a:

***Cassa per i servizi energetici e ambientali***  
***Piazza Augusto Imperatore, 32***  
***00186 Roma***  
***C.F. – 80198650584***

Si applica lo *split payment*; il Codice Univoco per la fatturazione elettronica è **UFVE7Y**.

## **7. RISERVATEZZA E CONFIDENZIALITÀ D.LGS. 101/2018**

All'Aggiudicatario non è consentito divulgare a terzi le informazioni riservate trattate nel corso dell'espletamento del servizio.

L'Aggiudicatario ed i suoi collaboratori sono tenuti ad osservare rigorosamente le regole del segreto professionale e di riservatezza in relazione ai fatti, informazioni, notizie, procedimenti, documenti o altro di cui avranno comunicazione o verranno a conoscenza nello svolgimento del presente incarico.

Tali documenti e/o informazioni non potranno in alcun modo essere ceduti a terzi. L'obbligo di riservatezza continuerà a dispiegare i suoi effetti anche dopo la conclusione del Contratto.

I dati trasmessi dalla CSEA dovranno essere trattati dal Fornitore con l'ausilio di mezzi cartacei, informatici e/o telematici, per l'adempimento degli obblighi e dell'esecuzione delle operazioni previste dal Contratto, per l'esecuzione di obblighi e adempimenti (amministrativi, contabili, fiscali, ecc.) disposti dalla legislazione vigente.

L'Aggiudicatario si obbliga a sollevare e tenere indenne la CSEA da ogni eventuale azione promossa da terzi per l'utilizzazione, non autorizzata, di conoscenze, informazioni, documenti o altro per lo svolgimento del Contratto.

Le previsioni e i divieti di cui al presente articolo rimarranno in vigore per tre anni dalla data di scadenza del Contratto, o dall'eventuale risoluzione, recesso o scioglimento per qualsiasi altro motivo del rapporto oggetto del Contratto stesso.

La violazione delle disposizioni contenute nel presente articolo potrà comportare, salvo il diritto al risarcimento di ogni danno o spesa che ne dovesse derivare, la risoluzione di diritto, totale o parziale, del Contratto ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 1456 c.c.

Alla cessazione del Contratto, ovvero nel caso in cui, successivamente al perfezionamento dello stesso, si pervenisse scioglimento del medesimo per risoluzione, recesso o qualsiasi altro motivo, l'Aggiudicatario si obbliga a:

- distruggere, con sollecitudine, tutte le copie di documenti che contengano le Informazioni fatta eccezione per il Contratto e per quei documenti che sia necessario conservare in osservanza ad obblighi di legge, e a dare conferma dell'avvenuta distruzione a CSEA;
- restituire con sollecitudine tutte le copie di documenti in suo possesso che contengano le Informazioni;
- su richiesta di CSEA, distruggere con sollecitudine tutti i supporti fisici su cui risiedono dati e informazioni di proprietà di CSEA, applicando le normative vigenti ed i Provvedimenti del Garante *Privacy* in materia di cancellazione sicura dei supporti informatici.

L'Aggiudicatario sarà nominato Responsabile esterno del Trattamento ai sensi dell'art. 28 del Regolamento UE 2016/679 (GDPR).

Il Responsabile esterno del Trattamento tratterà i dati personali in nome e per conto della CSEA in conformità alle finalità dalla stessa definite e nel rispetto delle disposizioni di cui al GDPR. L'Aggiudicatario si impegna, comunque, a garantire la riservatezza in merito a dati, informazioni e documenti di cui venga a conoscenza o entri in possesso nell'esecuzione del servizio, anche ai sensi delle disposizioni previste dal GDPR, nonché dal D.Lgs. n. 196/2003 s.m.i.

## **8. PENALI**

Il Fornitore incorrerà nelle penali previste dal presente Capitolato in caso di inadempienza e ritardo nelle prestazioni dovute.

In caso di inadempimento dell'Aggiudicatario relativamente ai tempi e/o alla modalità di esecuzione definite nel Capitolato e/o concordate con la CSEA, saranno applicate le penali di seguito indicate:

- 2% del valore di ogni attività quotata, in presenza di almeno due segnalazioni di ritardo o inesattezza di prestazione afferente allo svolgimento della stessa.

L'applicazione delle penalità dovrà essere preceduta da regolare contestazione dell'inadempienza, verso cui il Fornitore avrà la facoltà di presentare le proprie controdeduzioni entro e non oltre otto giorni dalla ricezione della comunicazione della contestazione inviata dalla CSEA.

In caso di assenza o di non accoglimento delle controdeduzioni, la CSEA procederà all'applicazione delle sopra citate penali. Le eventuali penali saranno decurtate dagli importi oggetto di fatturazione e le stesse saranno calcolate a partire dal giorno dell'accertamento da parte di CSEA.

In ogni caso, l'importo complessivo delle penali irrogate non può superare il 10% dell'importo netto complessivo del contratto aggiudicato. In caso di superamento di detta percentuale, la CSEA risolverà il contratto, oltre il risarcimento di eventuali danni.

Non sarà motivo di applicazione di penalità il ritardo espressamente autorizzato dall'Ente per cause di forza maggiore non imputabili al soggetto aggiudicatario. Nel caso di reiterati inadempimenti, la CSEA diffiderà a rispettare gli impegni contrattuali ai sensi dell'art. 1454 c.c.

Qualora la società aggiudicataria nel tempo massimo di quindici giorni non provvederà ad adempiere ai propri obblighi contrattuali, la CSEA avrà il diritto di attivare la garanzia prestata per coprire gli oneri derivanti dal mancato o inesatto adempimento e avrà la facoltà di risolvere di diritto il contratto, oltre al diritto di richiedere il risarcimento degli ulteriori danni.

## **9. TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI**

I dati raccolti saranno trattati dalla CSEA, in qualità di Titolare del trattamento, anche con strumenti informatici, ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (GDPR) nonché del D. Lgs. n. 196/2003 e s.m.i., esclusivamente nell'ambito della presente procedura nonché, per quanto concerne l'aggiudicatario, ai fini del perfezionamento e dell'esecuzione del



contratto, nei termini di cui all'Informativa *Privacy* pubblicata nella sezione del sito [www.csea.it](http://www.csea.it) apposita.