

## AVVISO DI GARA

**PROCEDURA APERTA PER L’AFFIDAMENTO, AI SENSI DEGLI ARTT. 36, COMMA 2, LETT. B) E 9 E 60 D. LGS. 50/2016 S.M.I., DI UN CONTRATTO DI APPALTO PER LA MODELLIZZAZIONE DEI PROCESSI DI CAMBIO GOVERNANCE AZIENDALE.**

**Valore dell’appalto (IVA esclusa): euro 39.650,00 (trentanovemilaseicentocinquanta/00)**

**CIG: 8224887F74.**

### **Premesse**

Con Determina n. 47 del 3/3/2020, è stato stabilito di indire una procedura aperta, ai sensi dell’art. 36, commi 2, lett. b) e 9, e 60 d.lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici, d.lgs. 50/2016 - nel prosieguo per brevità, il Codice), per l’affidamento di un contratto di appalto per il servizio in intestazione, per un importo complessivo di gara presunto di euro 39.650,00 oltre IVA, da aggiudicarsi con l’utilizzo del criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa di cui all’art. 95 del Codice.

### **1. OGGETTO DEL CONTRATTO.**

L’iniziativa intende indagare e comprendere le caratteristiche legate ai sempre più frequenti eventi di cambio di governance delle imprese, prioritariamente PMI, nei casi di M&A e i fabbisogni di competenze manageriali necessari per affrontarli.

Nei primi 9 mesi 2019 sul mercato italiano si sono registrate circa 740 operazioni di fusione e acquisizione tra imprese (+18,4% rispetto alle 626 del 2018) per un controvalore complessivo pari a 32 miliardi di euro (-15,4% rispetto al 38 miliardi del 2018).

Un mercato in controtuce che combina aspetti positivi e negativi e con i due principali indicatori, quello dei valori e quello dei volumi di attività, di segno opposto.

Infatti, se da una parte è certamente di segno positivo l’evidente accelerazione nel trend di utilizzo dell’M&A come leva di crescita da parte delle PMI - ed indubbiamente tale fenomeno contribuisce al consolidamento strutturale di settori strategici del Made in Italy perché accelera i percorsi di crescita e di internazionalizzazione delle aziende - dall’altra, resta critica la fase di cambio di governance, che rischia di compromettere gli effetti positivi delle operazioni, con dispersione e disaffezione del capitale umano rispetto alle nuove entità e di conseguente perdita di know-how e di forza competitiva.

In linea con i trend evidenziati, nella provincia di Reggio Emilia, il tema del cambio di governance nei casi di M&A sta assumendo sempre maggiore rilievo ed esistono quindi le migliori condizioni per indagare processi organizzativi, gestionali e traiettorie formative capaci di sviluppare e/o integrare le competenze manageriali utili per governare con successo questi cambiamenti.

L’obiettivo del presente progetto è dunque ricercare e delineare nuove strade per il cambio di governance all’interno delle imprese, con specifico riferimento alle PMI, per supportare continuità e sostenibilità sia del soggetto impresa, sia del capitale umano ad esso legato e al territorio su cui si è radicato e sviluppato.

Il tema del cambio di governance legato a percorsi di M&A è infatti strettamente collegato allo sviluppo delle competenze manageriali e alla evoluzione di un modello di impresa che necessita di nuova visione e di nuove competenze, volte all’integrazione di missione e processi.

In sintesi, il progetto di ricerca dovrà:

- indagare modelli di gestione flessibili e di competenze manageriali idonee a gestire i cambi di governance spendibili in ogni contesto organizzativo interessato da fenomeni di M&A;
- definire i percorsi di accompagnamento utili a consentire al gruppo manageriale di partecipare attivamente alle operazioni di cambio di governance e a facilitare le fasi di fusione e cambiamento;
- individuare i sistemi di gestione e di controllo che codifichino le esperienze (positive e negative) di chi ha governato l'azienda ed aiutino i nuovi manager a proseguire autonomamente ed in maniera performante l'attività;
- elencare i modelli comunicativi in grado di favorire lo scambio di informazioni tra classi manageriali.

## **2. DISCIPLINA DI GARA**

La procedura di affidamento è regolata dal Codice dei Contratti pubblici e dal presente Avviso.

## **3. RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO**

Responsabile del procedimento è la dott.ssa Costanza Patti.

Tel.: 065903.910 – fax: 065903.912 - e-mail: [ufficiogare@fondirigenti.it](mailto:ufficiogare@fondirigenti.it)

## **4. ARTICOLAZIONE DEL SERVIZIO / PRODOTTI**

Si prevedono le seguenti azioni:

- 1) Analisi desk, per verificare indagini e studi già strutturati (modelli, approcci, ecc.), considerando che il tema del cambio manageriale e delle PMI, interessando buona parte dell'economia italiana, è al centro di un dibattito attuale e altamente partecipato.
- 2) Casi di studio con l'obiettivo di individuare le best practice ovvero i casi di insuccesso tra aziende del territorio che hanno già affrontato procedure di M&A e di cambio di governance e analisi delle azioni realizzate e dei risultati ottenuti (Inserimento di manager, potenziamento di competenze manageriali, passaggi di conoscenze, redistribuzione di responsabilità e quote azionarie, ecc.).
- 3) Focus group con le diverse tipologie di stakeholder dove indagare la portata del fenomeno allo stato attuale ed in prospettiva, identificare le principali criticità, comprendere l'applicabilità del modello, valutare l'attuale offerta di servizi a supporto del cambio di governance, identificare soluzioni innovative di supporto.
- 4) Report finale e creazione di un Tools Kit (modello di approccio convalidato e strumenti comunicativi e gestionali), prodotto dall'interazione e dalla contaminazione di esperienze e punti di vista dei tre differenti cluster di attori coinvolti.

Gli output attesi in esito al progetto consentiranno un'analisi dei risultati anche rispetto al tema del genere per comprendere le diversità di approccio ai cambiamenti di governance delle imprese e per consentire l'evidenziazione di best practice legate all'assunzione di ruoli sempre più strategici da parte delle donne all'interno del sistema imprenditoriale e manageriale.

Ed inoltre, sono attesi:

- un report finale illustrativo della metodologia e la descrizione dell'ecosistema osservato attraverso misure originali basate su metriche relazionali per la descrizione dell'ecosistema oggetto di analisi, aggiornabile in modalità semi-automatizzata nella fase di raccolta ed elaborazione del dato;
- azioni di diffusione e relativo report.

Occorrerà prevedere il coinvolgimento di Fondirigenti fin dalle fasi di progettazione esecutiva (es. gruppo di pilotaggio).

## **5. AMBITO TERRITORIALE -TARGET DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA**

In funzione delle caratteristiche del tessuto produttivo della provincia di Reggio Emilia e delle esigenze di cambio di governance dello stesso il target della ricerca è rappresentato da almeno 20 dirigenti e altrettante imprese della provincia, aderenti al Fondo nella misura minima dell'80%.

## **6. IMPORTO A BASE DI GARA**

L'importo a base di gara è pari a euro 39.650,00 (trentanovemilaseicentocinquanta/00) IVA esclusa, secondo quanto deliberato dal CdA di Fondirigenti in data 10/2/2020.

## **7. SOGGETTI AMMESSI**

Sono ammessi a presentare offerta i soggetti di cui all'art. 45 del Codice, che non si trovino in una delle condizioni di cui all'art. 80, commi 1, 2, 4 e 5, del Codice e che abbiano maturato nel triennio 2017-2018-2019 esperienze di analisi, studio e sviluppo dei profili di competenza manageriale e professionale richiesti dai processi dell'innovazione.

Tale esperienza andrà attestata allegando un'autocertificazione contenente l'elenco delle aziende clienti con sede nel territorio per servizi sui temi oggetto dell'affidamento in numero pari almeno a 40.

Tale specifico requisito è richiesto in funzione della particolarità dei temi oggetto dei servizi da affidare.

È ammesso l'avvalimento nelle forme e con i modi di cui all'art. 89 del Codice.

La partecipazione di RTI e Consorzi è consentita nelle forme e con i modi di cui all'art. 89 del Codice.

A tal fine, si precisa che

a) ogni operatore economico raggruppato o consorziato deve essere in possesso del requisito in relazione alla parte del servizio che intende eseguire nell'ambito del raggruppamento o consorzio;

b) i raggruppamenti temporanei ed i consorzi ordinari sono ammessi solo di tipo orizzontale;

c) la quota di partecipazione non può essere superiore alla misura dei requisiti posseduti (articolo 92, comma 2, del d.P.R. n. 207/2010);

d) la misura dei requisiti di cui alla precedente lett. a):

- per l'operatore economico mandatario o capogruppo non può essere inferiore al 40% del totale richiesto al concorrente singolo e deve essere in misura maggioritaria rispetto a ciascun operatore economico mandante;

- per ciascun operatore economico mandante non può essere inferiore al 10% del totale richiesto al concorrente singolo;

e) il raggruppamento temporaneo o il consorzio, nel suo insieme deve possedere il requisito nella misura richiesta al concorrente singolo.

È fatto divieto ai concorrenti di partecipare alla gara in più di un'associazione temporanea o consorzio di cui all'art. 45, comma 2, lett. d) ed e) del decreto legislativo n. 50/2016 e s.m.i. ovvero di partecipare alla gara anche in forma individuale qualora abbia partecipato alla gara medesima in associazione o consorzio.

Tale divieto si applica anche ai soggetti di cui all'art. 45, comma 2, lett. g) del medesimo decreto legislativo n. 50/2016 e s.m.i.

## **8. CRITERIO DI SELEZIONE DELLE OFFERTE**

La gara sarà aggiudicata con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo, ai sensi dell'art. 95, comma 2 del Codice, con i criteri ed i punteggi di cui al successivo punto 10.

La valutazione delle offerte sarà demandata ad una Commissione giudicatrice composta da 3 membri nominati successivamente alla scadenza del termine di presentazione delle offerte.

Successivamente all'aggiudicazione l'amministrazione verificherà in maniera imparziale e trasparente che nei confronti del miglior offerente non ricorrano motivi di esclusione e che sussistano i requisiti e le capacità di cui all'articolo 83 stabiliti nel presente Avviso; tale controllo, a campione, sarà esteso anche sugli altri partecipanti.

Sulla base dell'esito di detta verifica, si procederà eventualmente a ricalcolare la soglia di anomalia di cui all'articolo 97 del Codice.

## **9. MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE**

Pena l'esclusione, l'offerta, contenuta in plico sigillato, dovrà pervenire a mezzo posta/corriere espresso entro il giorno **23 marzo 2020 alle ore 12:00**, al seguente indirizzo:

**Fondirigenti  
Viale Pasteur 10  
00144 Roma**

Sul plico dovranno essere riportati, in maniera leggibile:

- l'indirizzo del destinatario;
- l'indicazione del mittente (comprensiva di ragione sociale, codice fiscale, indirizzo dell'offerente e PEC);

la dicitura **"NON APRIRE PROCEDURA APERTA PER L'AFFIDAMENTO, AI SENSI DEGLI ARTT. 36, COMMA 2, LETT. B) E 9 E 60 D. LGS. 50/2016 S.M.I., DI UN CONTRATTO DI APPALTO PER LA MODELLIZZAZIONE DEI PROCESSI DI CAMBIO DI GOVERNANCE AZIENDALE. - CIG8224887F74"**.

Quest'ultima indicazione è essenziale per consentire l'individuazione di un plico relativo a una procedura in corso che non dovrà essere aperto se non nel corso della seduta pubblica fissata presso gli uffici del Fondo per il **24 marzo 2020 alle ore 11.30**.

Il recapito del plico rimane ad esclusivo rischio del mittente, facendo fede la data di ricevimento presso l'indirizzo sopra riportato.

Nel plico dovranno essere contenuti i seguenti documenti firmati per accettazione dal Legale Rappresentante dell'Operatore economico (o eventualmente dal procuratore):

**a) busta “A” -Su detta busta dovrà essere indicata, la dicitura “A – DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA”.**

Tale busta deve contenere i seguenti documenti firmati dal Legale Rappresentante dell’Operatore economico (o eventualmente dal procuratore):

- il presente Avviso;
- la fotocopia di un documento di identità in corso di validità del soggetto firmatario degli atti e dichiarazioni (rappresentante legale o procuratore);
  - in caso di sottoscrizione da parte del procuratore: anche l’eventuale procura del soggetto firmatario degli atti e dichiarazioni;

- DGUE;

- **autocertificazione** rilasciata ai sensi del d.P.R. 445/2000 contenente l’elencazione di tutte le imprese contattate dall’operatore economico (con indicazione delle ragioni sociali e delle relative matricole INPS) che hanno manifestato interesse alla partecipazione al progetto, **in numero minimo di 20, e di cui almeno 16 dovranno risultare aderenti a Fondirigenti:**

-PassOE debitamente sottoscritto in esito alla registrazione sulla piattaforma ANAC, comprensivo se del caso delle ragioni sociali di eventuali soggetti ausiliari, raggruppati o consorziati.

**b) busta “B” Su detta busta dovrà essere indicata, la dicitura “B- OFFERTA TECNICA”:**

l’offerta tecnica, firmata dal Legale Rappresentante dell’Operatore economico (o eventualmente dal procuratore), dovrà essere contenuta in apposita busta sigillata e, dovrà contenere la descrizione della modalità di realizzazione delle azioni relative ai servizi / prodotti oggetto di gara (cfr. § 4).

**c) busta “C” Su detta busta dovrà essere indicata, la dicitura “C - OFFERTA ECONOMICA” e dovrà contenere:**

l’offerta, firmata dal Legale Rappresentante dell’Operatore economico (o eventualmente dal procuratore), con cui è indicato il prezzo offerto in cifre ed in lettere, al netto dell’IVA, ed il conseguente ribasso percentuale.

In caso di discordanza tra l’indicazione in cifre e quella in lettere sarà ritenuta valida quella in lettere.

L’offerta dovrà avere una validità di 60 giorni dalla data di scadenza fissata per la ricezione delle offerte.

\* \* \*

Si precisa che in caso di mancanza, incompletezza e ogni altra irregolarità essenziale, con esclusione dell’offerta tecnica ed economica, il concorrente potrà essere invitato a rendere, integrare o regolarizzare le dichiarazioni necessarie entro il termine assegnato.

## **10. CRITERI E MODALITÀ DI VALUTAZIONE**

La Commissione nominata disporrà per la valutazione delle offerte di 100 punti, di cui massimo 90 per la valutazione tecnica e massimo 10 per la valutazione economica.

Gli elementi di natura qualitativa che saranno valutati ed i relativi punteggi che saranno assegnati a ciascun elemento sono:

	DESCRIZIONE CRITERI	PUNTI max
<b>Azioni</b>	Adeguatezza delle metodologie e degli strumenti utilizzati per la realizzazione delle azioni descritte nel § 4 del presente Avviso	<b>60</b>
<b>Report</b>	Adeguatezza e completezza del Rapporto di ricerca e replicabilità dei risultati.	<b>20</b>
<b>Azioni di Diffusione</b>	Adeguatezza e completezza delle azioni proposte, consistenti in eventi a carattere scientifico e di comunicazione ad elevato impatto, per la promozione dei risultati e relativo report di diffusione.	<b>10</b>

L'assegnazione dei punteggi relativi all'offerta tecnica verrà effettuata dalla Commissione giudicatrice all'esito di una valutazione tecnico-discrezionale con le seguenti modalità.

Ciascun commissario, sulla base della propria discrezionalità tecnica, attribuirà un coefficiente variabile tra zero ed uno, indicando al massimo due cifre decimali dopo la virgola, per ciascuno dei criteri di valutazione sopra indicati.

Con riferimento a ciascun criterio generale di valutazione di cui alla tabella precedente la Commissione procederà quindi alla riparametrazione dei punteggi attribuiti assegnando il punteggio massimo previsto nella tabella per ciascun criterio generale al concorrente che avrà ottenuto il punteggio più alto; agli altri concorrenti verranno quindi attribuiti punteggi proporzionali rispetto al primo.

La Commissione procederà, quindi, al calcolo dei punteggi tecnici finali sommando i punteggi come sopra riparametrati per ciascun criterio generale di valutazione.

Il risultato di tale operazione costituirà il punteggio attribuito all'offerta tecnica.

Al fine dell'attribuzione del punteggio verranno prese in considerazione le prime due cifre decimali.

Non saranno oggetto di valutazione economica e, pertanto, non verranno ammessi alla fase di apertura dell'offerta economica, i concorrenti che avranno ottenuto un punteggio complessivo per l'Offerta tecnica inferiore a 55.

Per il solo elemento prezzo, il punteggio verrà assegnato mediante la seguente formula:

$$C_i \text{ (per } A_i \leq A_{\text{soglia}}) = 0,85 * A_i / A_{\text{soglia}}$$

$$C_i \text{ (per } A_i > A_{\text{soglia}}) = 0,85 + (1,00 - 0,85) * [(A_i - A_{\text{soglia}}) / (A_{\text{max}} - A_{\text{soglia}})]$$

Dove:

**C<sub>i</sub>** = coefficiente attribuito al concorrente *i*esimo

$A_i$  = valore dell'offerta (*ribasso*) del concorrente *i*esimo

$A_{soglia}$  = media aritmetica dei valori delle offerte (*ribasso sul prezzo*) dei concorrenti

$X$  =coefficiente pari a 0,85

$A_{max}$  = valore dell'offerta (*ribasso*) più conveniente

Esperita la procedura di verifica di anomalia, ove necessario, si procederà all'aggiudicazione previa verifica del possesso dei requisiti prescritti.

In caso di parità del punteggio complessivo, verrà preferita l'offerta che avrà ottenuto il miglior punteggio per la parte tecnica.

In caso di parità dei punteggi assegnati sia all'offerta tecnica che all'offerta economica si procederà mediante sorteggio.

L'aggiudicazione avverrà anche in presenza di una sola offerta valida, purché ritenuta congrua.

## 11. PROCEDURA DI SVOLGIMENTO DELLA GARA

Come indicato all'articolo 7, l'apertura dei plichi avverrà nella seduta pubblica che si terrà presso la sede di Fondirigenti.

Alle sedute pubbliche sarà ammesso 1 (uno) rappresentante per ciascun concorrente o persona appositamente delegata.

Nella prima seduta pubblica, verrà preliminarmente aperto il plico di offerta per attestare la presenza e la correttezza dei documenti presentati nella busta A "Documentazione Amministrativa".

Verrà, inoltre, verificata la presenza delle buste B "Offerta tecnica", che sarà contestualmente aperta, mentre la busta C "Offerta economica" resterà integra.

La valutazione delle offerte tecniche proseguirà in seduta riservata da parte della Commissione giudicatrice come sopra specificato.

Terminate le sedute riservate, sarà convocata una seconda seduta pubblica, in cui la Commissione giudicatrice procederà a comunicare la graduatoria dei punteggi tecnici e ad aprire le buste contenenti le offerte economiche.

Dopo l'eventuale accertamento della congruità delle offerte, Fondirigenti provvederà alla verifica del possesso dei prescritti requisiti di partecipazione in capo all'Operatore economico aggiudicatario ed alla conseguente aggiudicazione.

In caso di parità, tra due o più offerte, sarà aggiudicatario l'operatore che avrà ottenuto il maggior punteggio nell'offerta tecnica.

Fondirigenti si riserva di procedere comunque all'aggiudicazione anche in presenza di una sola offerta valida, purché ritenuta congrua e di decidere di non procedere all'aggiudicazione se nessuna delle offerte risultasse conveniente o idonea in relazione all'oggetto del contratto, senza che al riguardo i concorrenti possano avanzare alcuna pretesa.

Eventuali quesiti relativi alla procedura di gara potranno essere formulati sino alla data del **18 marzo 2020 ore 17:00.**

## 12. STIPULA DEL CONTRATTO

Successivamente all'esito positivo delle verifiche sul possesso dei requisiti di partecipazione si addiverrà alla stipula del contratto.

Le spese per la stipula del contratto sono a carico dell'aggiudicatario il quale, in funzione dell'avvenuta aggiudicazione, sarà tenuto a regolarizzare il versamento dell'imposta di bollo sull'offerta presentata.

Come stabilito dall'art. 32, comma 10, lett. b), del Codice non si applica il termine dilatorio di 35 giorni per la stipula del contratto.

## 13. MODALITÀ DI ESECUZIONE DELL'APPALTO

Il contratto che sarà stipulato a seguito dell'affidamento, di cui si allega la bozza, riporterà le condizioni indicate al presente paragrafo e l'affidatario s'impegna, con la presentazione dell'offerta, a rispettarne e ad accettarne i termini.

**13.1 Subappalto:** è consentito, alle condizioni previste dall'art. 105 del Codice.

### 13.2 Rendicontazione

La rendicontazione prevede la consegna:

- dei *report* finali di cui all'art. 4 del presente Avviso;
- dell'autocertificazione contenente l'elenco delle aziende hanno effettivamente partecipato al progetto in misura conforme al target individuato nell'art. 5 del presente Avviso.

### 13.3 Fatturazione e pagamenti

La fatturazione avverrà sulla base dello stato di avanzamento lavori (SAL) con scadenze trimestrali (marzo, giugno, settembre, dicembre), previa validazione da parte di FONDIRIGENTI della regolare esecuzione delle prestazioni.

La fattura dovrà essere inviata all'indirizzo [fatturazione.fondirigenti@pec.it](mailto:fatturazione.fondirigenti@pec.it) e riportare il codice CIG e l'IBAN dell'aggiudicatario.

Il codice da utilizzare per la fatturazione elettronica è il seguente: SDI 0000000 (7 volte zero). Una copia della fattura (cd. "fattura di cortesia") dovrà essere altresì inviata a [maccherani@fondirigenti.it](mailto:maccherani@fondirigenti.it). I pagamenti saranno corrisposti entro 30 giorni, fine mese, data fattura, a mezzo bonifico bancario sul conto corrente dichiarato dall'aggiudicatario e riporteranno espressamente, ai fini della tracciabilità dei flussi, l'indicazione del codice CIG.

### 13.4 Penali

In funzione della gravità riscontrata dalla Committente, l'inadempimento del contratto, in esso inteso anche il mancato raggiungimento del target di cui all'art. 5 che precede, potrà determinare l'applicazione di una penale entro il massimo del 10% dell'importo del contratto come risultante dall'aggiudicazione, con la conseguente decurtazione dal corrispettivo contrattuale.



### **13.5 Cauzioni**

Per la partecipazione alla procedura non è richiesta la prestazione di una garanzia per la corretta esecuzione del contratto.

### **14. DURATA.**

Salve motivate esigenze di proroga, le attività previste nell'appalto dovranno terminare entro sei mesi dalla sottoscrizione del contratto.

### **15. TRACCIABILITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI**

L'operatore economico è tenuto a dare attuazione alle disposizioni di cui alla legge 13 agosto 2010, n. 136 in materia di tracciabilità dei flussi finanziari.

### **16. RISERVATEZZA**

Si rinvia al contenuto della pertinente clausola prevista nella bozza di contratto.

Roma, 3/3/2020

**IL RUP**  
**Costanza Patti**