



Appalto Unico Manutenzione Reti e Servizi Accessori

Presentazione agli operatori economici

18 novembre 2014

Obiettivi dell'iniziativa

Esposizione
obiettivi del
Progetto

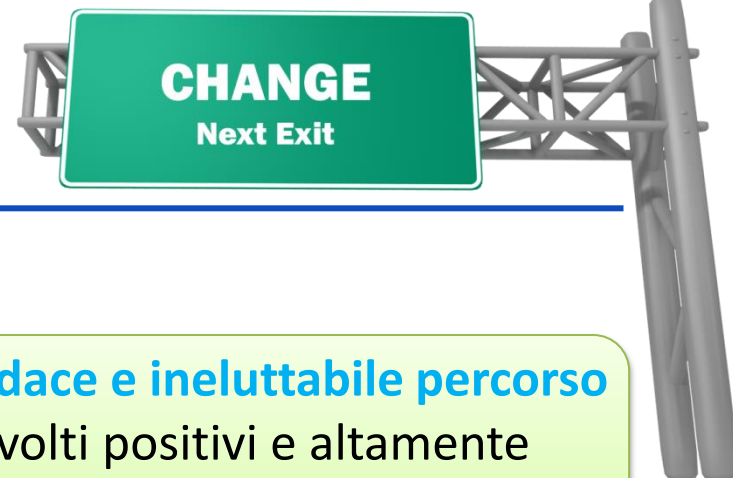
Presentazione
Progetto e
prossimi passi
operativi

Raccolta delle
osservazioni
degli operatori
economici



Indice

- **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*
- **Caratteristiche principali del progetto**
 - i. Consolidamento *(A. Bossola)*
 - ii. Rafforzamento performance management *(A. Bossola)*
 - iii. Integrazione nei sistemi *(M. Poggi)*
 - iv. Standardizzazione prezzi *(B. Eramo)*
- **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*
- **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*
- ***Question & Answer Session***



ACEA sta intraprendendo un audace e ineluttabile percorso di cambiamento che avrà risvolti positivi e altamente impattanti sia sui processi che sull'organizzazione

Stiamo investendo **ingenti risorse per ottimizzare tutti i processi operativi**



Obiettivo: migliorare performance del servizio al cliente e **portare valore a *shareholders e stakeholders***

Contesto di riferimento

Il modello di riferimento è l'esperienza di successo di Publiacqua (società idrica del Gruppo con sede a Firenze)



Contesto di riferimento

Iniziativa presentazione operatori

In questo contesto, Acea propone al mercato nuove forme di partecipazione attiva, relativamente allo svolgimento delle attività operative sulle proprie reti gestite

COME?



Tramite collaborazioni qualificate ed organizzate, a fronte delle quali Acea offre

Sistema
incentivante di
premierità

Opportunità di
rinnovamento
organizzativo

➤ **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*

➤ **Caratteristiche principali del progetto**

- i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*
- ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*
- iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*
- iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**

Caratteristiche principali del progetto

Oggi  Domani



CONSOLIDAMENTO

Numero elevato di contratti di manutenzione rete di durata annuale

Un contratto tipo (per ognuna delle 5-7 aree geografiche) di **durata più estesa**



RAFFORZAMENTO PERFORMANCE MANAGEMENT

Sostanziale assenza di indicatori di performance del fornitore

Introduzione di Key Performance Indicator (KPI) e Service Level Agreements (SLAs) su tempi, costi e qualità



INTEGRAZIONE NEI SISTEMI

Interazioni non informatizzate e di complessa tracciabilità

Piena integrazione dell'appaltatore nei sistemi con visibilità dati in *real time*



STANDARDIZZAZIONE PREZZI

Riferimenti a requisiti minimi di caratteristiche e qualità

Standardizzazione modalità e tipologie esecutive per opere ripetitive con **innalzamento dei livelli di qualità**

➤ **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*

➤ **Caratteristiche principali del progetto**

i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*

ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*

iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*

iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**

Consolidamento

Fornitori, ambiti geografici e durata

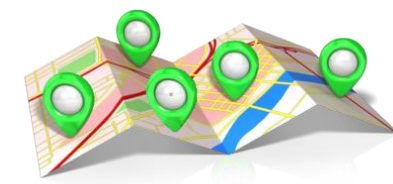
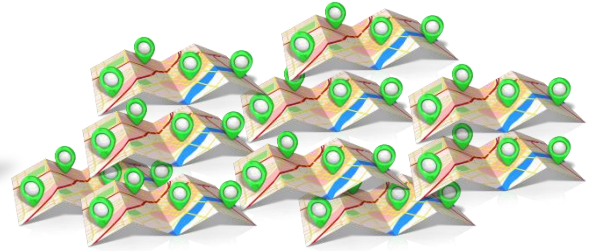


FORNITORI



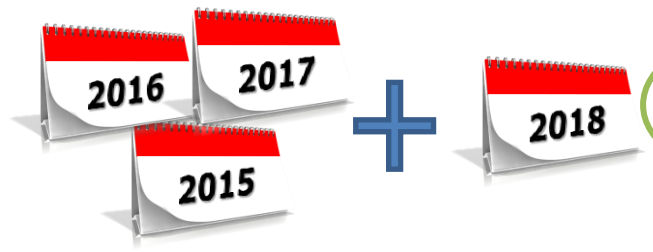
≤ 7

AMBITI GEOGRAFICI



≤ 7

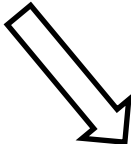
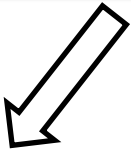
DURATA



$3+1$

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

**Un unico contratto per servizi e lavori
(compresi i materiali)**



IDRICO

<u>LAVORI</u>	<u>SERVIZI ACCESSORI</u>
Manutenz. a guasto Nuovi allacci Manutenz. programmata Estensione reti	Trasporto acqua Manutenzione del verde Autospurgo Opere in amianto Gestione utenza

ELETTRICO

<u>LAVORI</u>	<u>SERVIZI ACCESSORI</u>
Manutenz. a guasto Nuovi allacci Manutenz. programmata Estensione reti	Noleggio Gruppi Elettrog. Manutenzione del verde Gestione utenza Cambio lampade

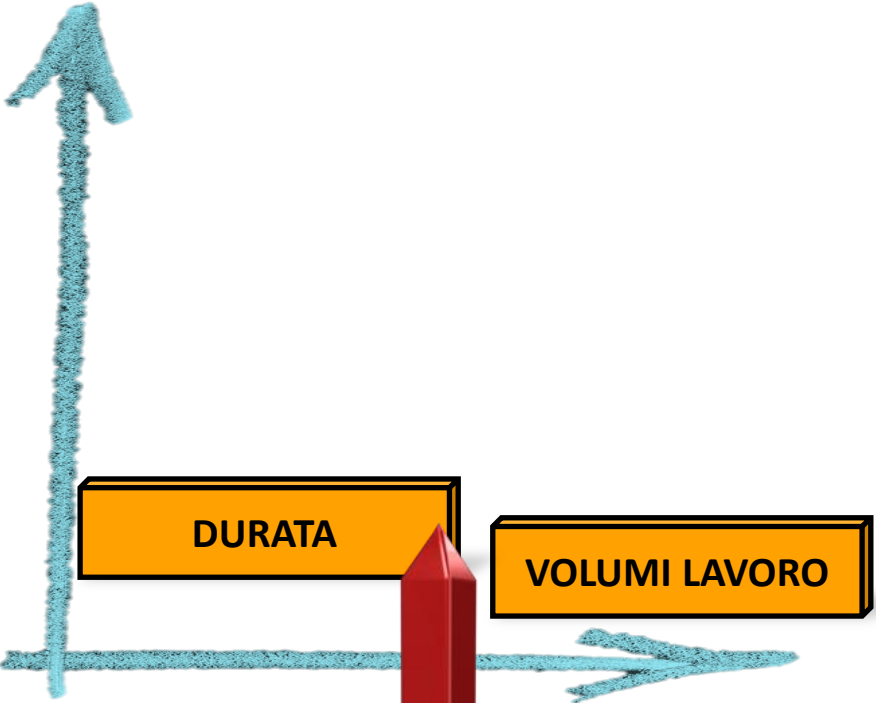


Consolidamento

Dettagli (1/2)



Il partner operativo (il soggetto unico di riferimento di un lotto) può configurarsi **anche come un'aggregazione di diverse imprese**



- ✓ Maggiore continuità nei ritmi di lavoro
- ✓ Più efficace programmazione degli investimenti in infrastrutture, mezzi e forza lavoro

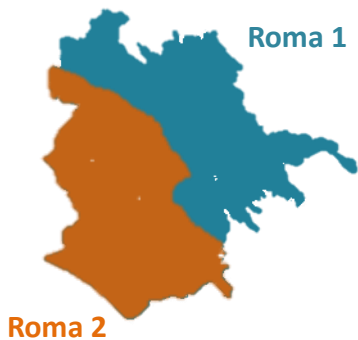
Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Consolidamento

Dettagli (2/2)



GEOGRAFIA



**ELETTRICO
2 LOTTI**

**IDRICO
3-5 LOTTI**



**Immagine meramente indicativa*

**Immagine meramente indicativa*

DURATA

Contratto con **clausola a capienza**
importo di riferimento su **4 anni (3+1)**



VALORE

**Importo totale
(3 anni) 500 M€**

**ELETTRICO Lotto
annuale tipo**

40 M€

**IDRICO Lotto
annuale tipo**

15-35 M€

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

➤ **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*

➤ **Caratteristiche principali del progetto**

i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*

ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*

iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*

iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**

Performance management

Tipologia, obiettivi ed esempio di KPI

Tutti i KPI saranno rilevati automaticamente ed oggettivamente dai sistemi

COMUNI


Sicurezza e ambiente

OBIETTIVO GENERALE

Rispetto obblighi di legge e standard di sicurezza ed ambientali

Rispetto standard qualità AEEGSI e Autorità di concessione

Efficientamento utilizzo delle risorse e riduzione ri-lavorazioni

Miglioramento continuo della qualità del servizio percepita dal cliente finale

ESEMPI INDICATORI

- Rispetto obblighi in materia di subappalto
 - Rispetto sicurezza in cantiere
 - Rispetto obblighi e comunicazioni in materia di smaltimento
-
- Giorni impiegati per allaccio
 - Tempo impiegato per riparazione guasti
-
- Aderenza appaltatore a scheduling appuntamenti
 - Occorrenza interventi ripetuti (anche su opere civili)
-
- Tempo di ripristino e chiusura cantiere

SPECIFICI PER PROCESSO


Standard regolatori



Efficienza operativa



Qualità per il cliente

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Sono previsti SLA associati a meccanismi di premi e penalità

Legenda

- INCENTIVATI
- NON INCENTIVATI

	Manutenzione a guasto	Nuovi allacci	Manutenzione programmata	Servizi
<p>Sicurezza e ambiente</p>	Obblighi di sicurezza			
	Obblighi relativi all'interferenza con la pubblica viabilità			
	Obblighi in materia di legislazione contributiva e retributiva della manodopera			
	Obblighi ambientali			
<p>Standard regolatori</p>	Tempo riparazione guasti	Tempo esecuzione allacciamento		Attivazione servizio emergenza
	Manutenzione a guasto per pericolo	Durata interruzioni programmate		Manutenzione a guasto per pericolo
<p>Efficienza operativa</p>	Incidenza di rilavorazioni civili e idrauliche			
	Aderenza a materiali autorizzati			
	Aderenza ad appuntamenti definiti			
	Completezza di comunicazioni informazioni (fotografie georeferenziate)			
<p>Qualità per il cliente</p>	Aderenza a programmazione			
	Tempo di ripristino			
	Comunicazione Acea in caso di chiusura acqua			
	Danni a terzi			

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva



OBIETTIVO GENERALE

Rispetto standard regolatori (Autorità)



DESCRIZIONE

Tempo di riparazione guasti: intervallo tra segnalazione guasto ad impresa e completamento riparazione

Priorità 1: guasti ordinari

Priorità 2: guasti straordinari

Priorità 3: guasti che non determinano interruzione erogazione

VALORI STANDARD

Priorità 1: **8h**

Priorità 2: **40h**

Priorità 3: **60h**

INDICATORI E UNITÀ MISURA

- Ore intervento > valore Standard
- % interventi con valori Fuori Standard

METODO RILEVAZIONE

Rilevazione giornaliera automatica dai flussi di sistema SAP

PREMI E PENALITÀ

Per singolo evento Fuori Standard (FS):

- **20-40% valore opera**
- Ulteriore **0,5-1% per ogni ora successiva**

LIVELLI DI SERVIZIO

Il LdS parte da un valore di **100%**.

Il raggiungimento di una % di FS > **3-5%** nel periodo precedente quello del SAL, comporta una penale del 3-4% del valore a SAL complessivo

LdS > 99-99,5% → premio del 2-5% del SAL di opere attinenti

LdS > 98-99% → riduzione penali su singolo FS del 3-10%

LdS < 90-85% (su base annua) → facoltà risoluzione contratto

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

➤ **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*

➤ **Caratteristiche principali del progetto**

i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*

ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*

iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*

iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**

Scenario di collaborazione ACEA-Appaltatore

- Strutture hardware e software per la gestione integrata ACEA-Appaltatore delle attività previste nel contratto

Obblighi dell'Appaltatore

- Registrazione e comunicazione dati
- Dotazioni hardware e software
- Formazione

Opportunità per l'Appaltatore



ACEA



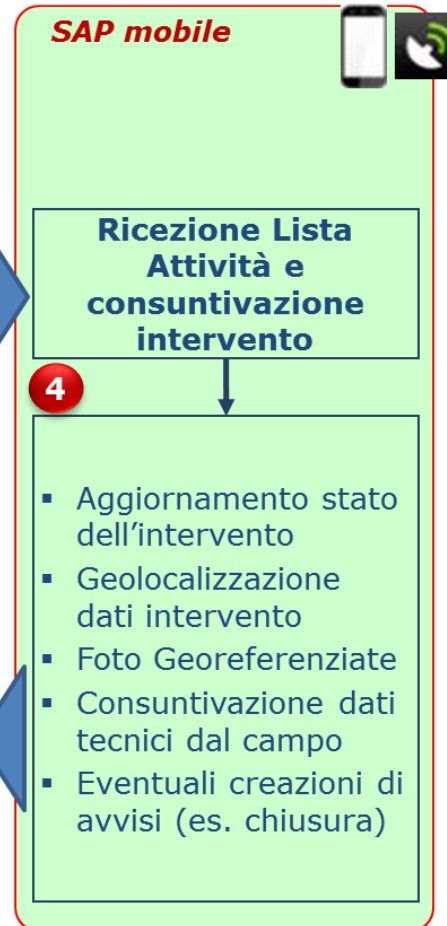
Back Office Appaltatore

Portale Web Appalti



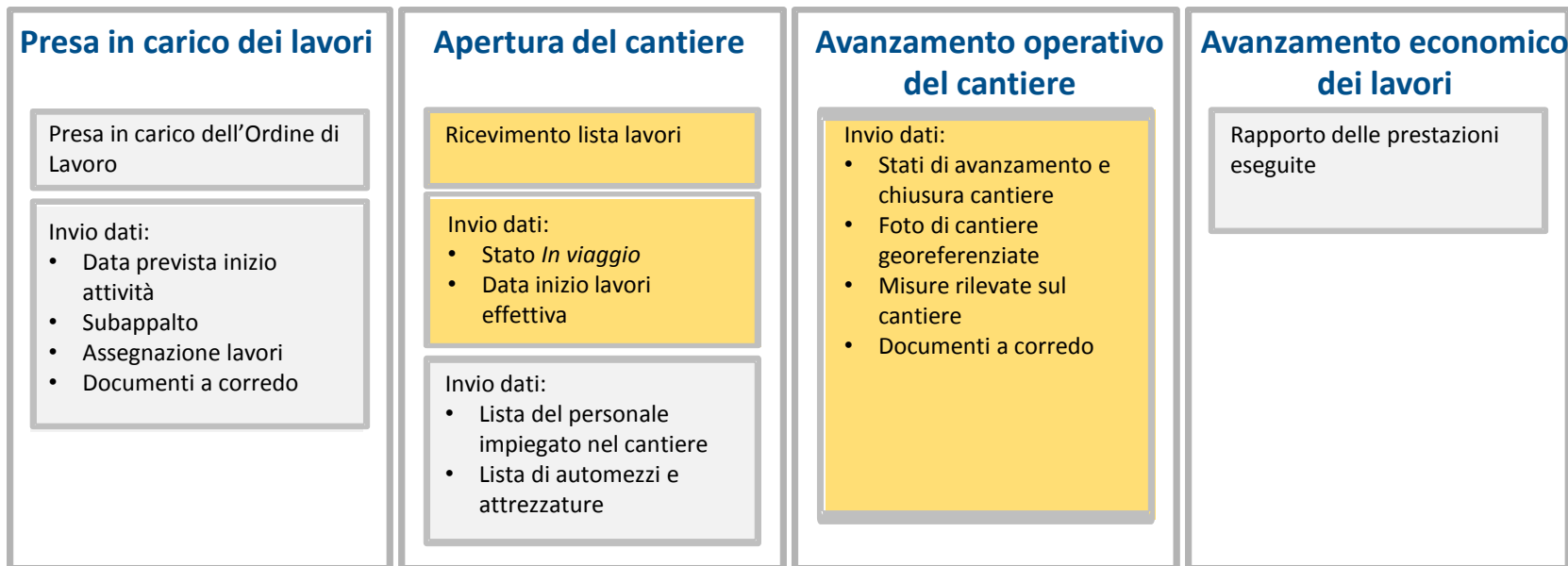
Operatore Appaltatore

SAP mobile



Obblighi Appaltatore: registrazione e comunicazione dati

- Registrare i dati richiesti dal modello di collaborazione, secondo le specifiche indicate nel Capitolato Speciale d'Appalto (CSA)
- Comunicare ad ACEA, entro i tempi stabiliti nel CSA, qualunque variazione anagrafica relativa a: personale, automezzi, subappaltatori



Integrazione Mobile

Integrazione Portale

I **KPI** di misurazione delle prestazioni dell'Appaltatore e i dati rilevanti per la determinazione dei corrispettivi e di eventuali **premi/penalità** saranno valutati **esclusivamente ed integralmente** sulla base dei dati registrati nei sistemi

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Integrazioni sistemi

Obblighi Appaltatore: dotazioni e formazione

Hardware (dispositivi)



- Assegnazione ad ogni squadra dell'Appaltatore di un dispositivo Mobile
- Assistenza tecnica e manutenzione delle apparecchiature

Software



- Contributo economico verso ACEA a titolo di rimborso per l'acquisto delle licenze software necessarie (SAP ERP e piattaforma Mobile)

Connettività



- Rete Privata Virtuale (MPLS) per comunicazione Data Center Appaltatore-Acea
- APN per comunicazione privata dispositivi Mobili e Data Center Appaltatore
- Gli oneri di traffico dati sono in carico all'Appaltatore

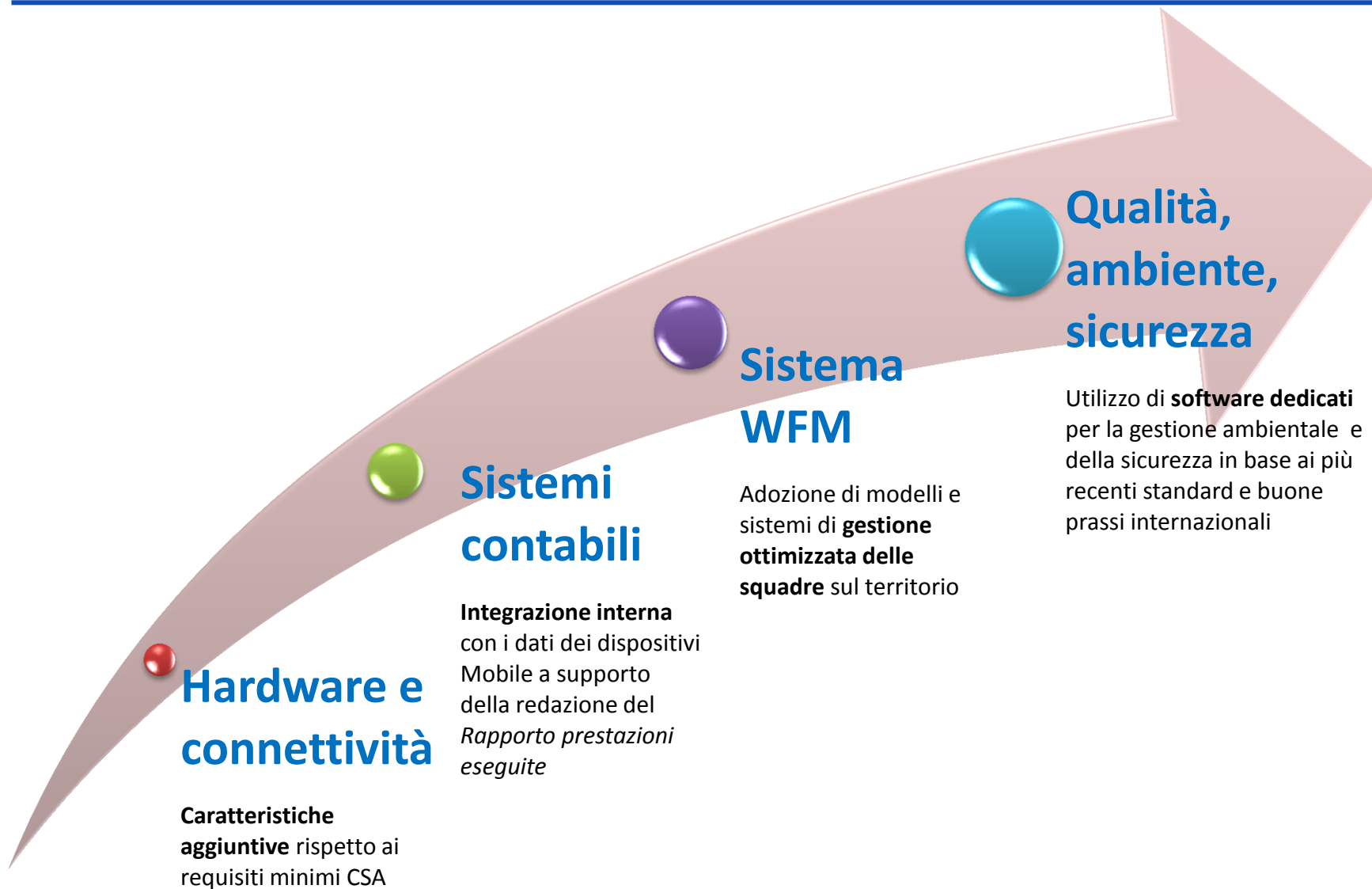
Formazione



- Formazione degli operatori sul campo e dei pianificatori
- La formazione iniziale ai docenti dell'Appaltatore sarà a carico di ACEA

Le componenti hardware e di connettività dovranno essere **conformi ai requisiti minimi ACEA** stabiliti nel Capitolato Speciale d'Appalto

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva



Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

➤ **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*

➤ **Caratteristiche principali del progetto**

i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*

ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*

iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*

iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**



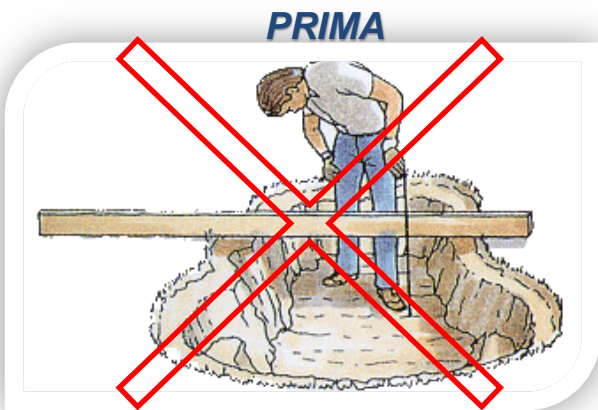
Acea adotterà Capitolati e Prezziari con criteri di contabilizzazione prezzi identici per le medesime lavorazioni nei settori idrico ed elettrico

Demolizioni, scavi, rinterri, trasporti e conferimenti a discarica.
Solamente per le forniture e le lavorazioni specialistiche ci saranno prezzi diversi

I prezzi saranno OMNICOMPRESIVI per le principali lavorazioni

La contabilizzazione delle prestazioni sarà più immediata ed agevole

Si eviteranno ripetitive e severe misurazioni



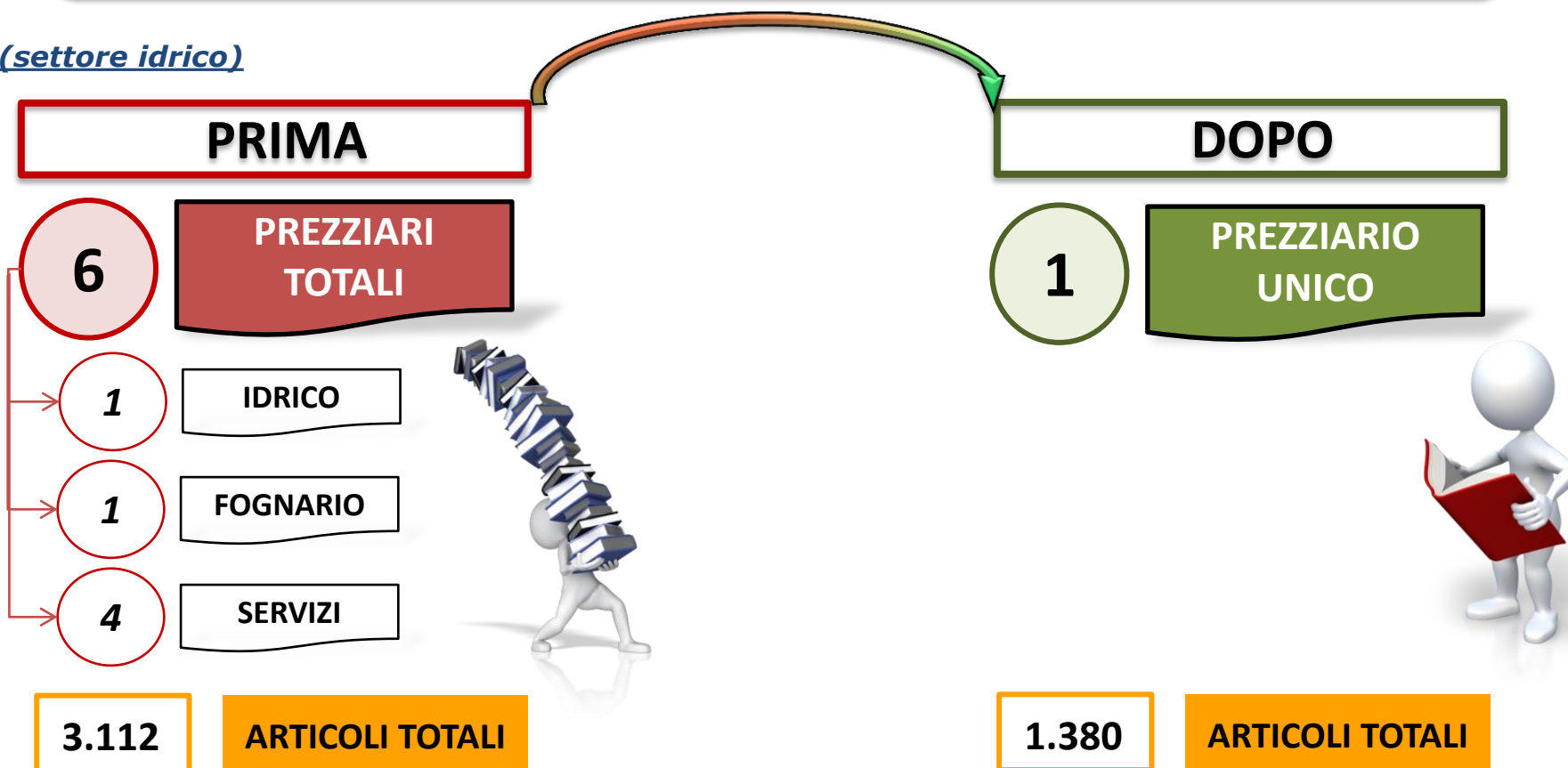
Prezziario e Capitolato Unico

Adozione prezziario unico per Lavori e Servizi Accessori



Acea adotterà un unico Capitolato e Prezziario che uniforma le specifiche tecniche ed i prezzi di tutte le lavorazioni delle società del gruppo (precedentemente gestite con Capitolati e Prezziari distinti)

Esempio (settore idrico)



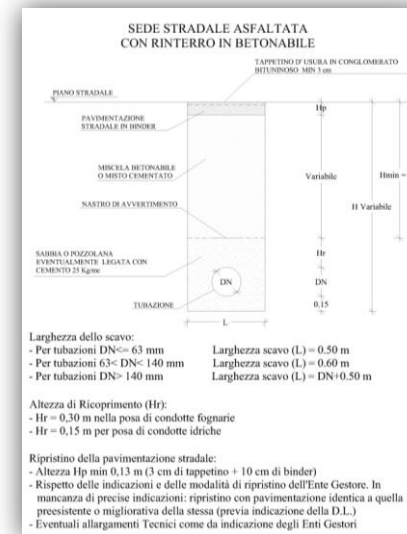
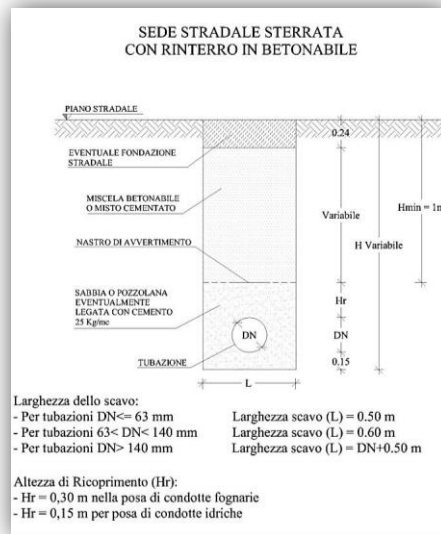
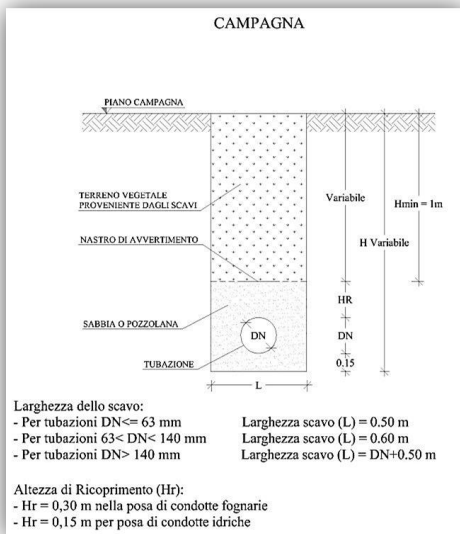
Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva



Saranno standardizzate le sezioni tipo da adottare per la realizzazione di scavi per posa tubazioni e cavi



..anche armonizzando quelle inerenti le reti idriche con quelle delle reti elettriche

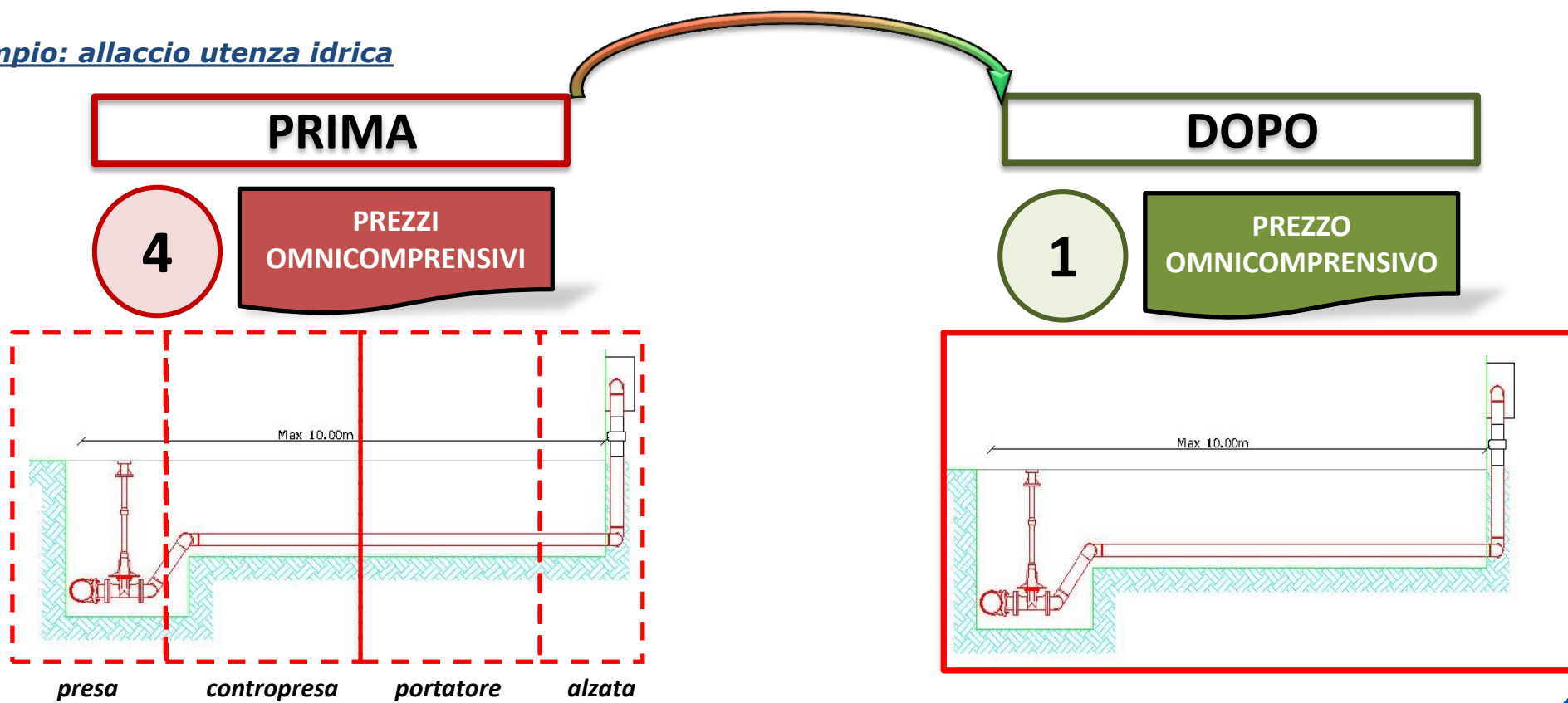




Ottimizzazione degli omnicomprensivi, che in passato ricoprivano singolarmente solo parte della filiera realizzativa di una lavorazione

Gli omnicomprensivi comprendono in generale solo le minuterie, le restanti forniture vengono corrisposte separatamente.

Esempio: allaccio utenza idrica



Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Prezzi omnicomprensivi

Misure ed incidenze «medie» da analisi storica

La definizione dei prezzi omnicomprensivi è stata effettuata a valle dell'analisi storica di tutte le attività al fine di ricavare i **dati e le statistiche da prendere come riferimento nello studio del prezzo**



ALLACCIO

- Lunghezza media portatore
- Diametri tubazioni di presa
- Diametro del portatore
- Altezza scavo presa
- Tempi di attesa durante le lavorazioni

MANUTENZIONE PUNTUALE

- Diametro e materiale tubazione
- Altezza scavo riparazione
- N. Ricerche perdite e tempi di attesa

MANUTENZIONE CON SOSTITUZIONE

- Lunghezza media del rappezzo
- Diametro e materiale tubazione riparata
- Altezza scavo riparazione
- N. Ricerche perdite e tempi di attesa

REALIZZAZIONE TRATTI DI CONDOTTE

- Diametro tubazione
- Altezza scavo di posa
- Produzione media giornaliera

Denominazioni riferite all'ambito idrico

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

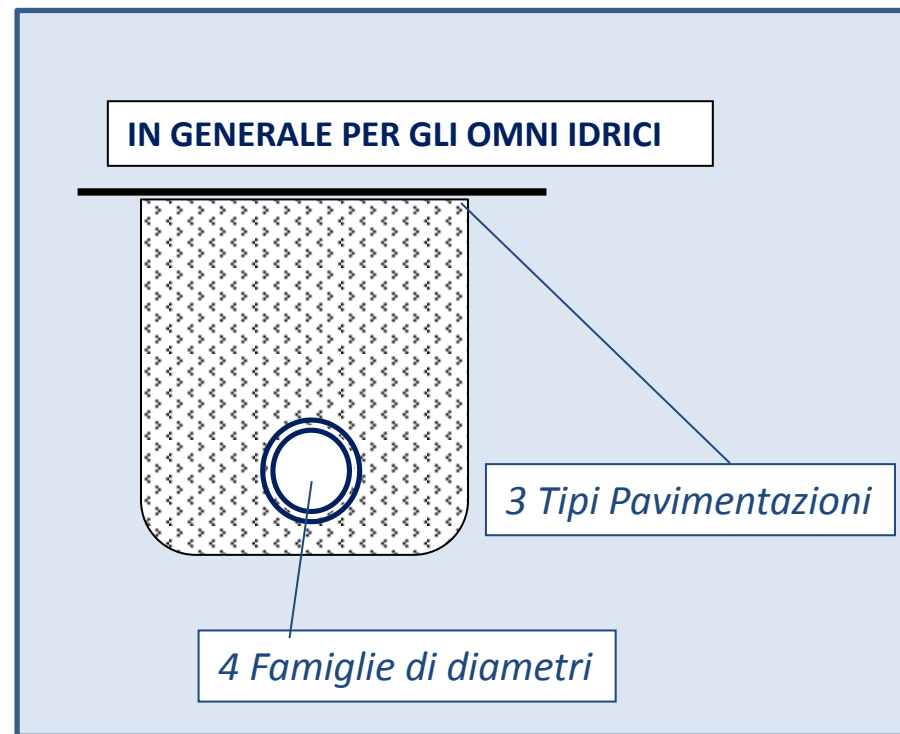
I prezzi omnicomprensivi discendono dall'incrocio di **macro-variabili chiave di classificazione**, al fine di rendere la **contabilità quanto più immediata e oggettiva possibile**

Esempio: Prezziario manutenzione con sostituzione

12

PREZZI
OMNICOMPRESIVI

	DN Tubazione			
Pavimentazione	<=63	75 - 140	150 - 225	250 - 350
Campagna	15I.B02.01.09	15I.B02.01.10	15I.B02.01.11	15I.B02.01.12
Strada non asfaltata	15I.B02.01.05	15I.B02.01.06	15I.B02.01.07	15I.B02.01.08
Strada asfaltata	15I.B02.01.01	15I.B02.01.02	15I.B02.01.03	15I.B02.01.04



Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Miglioramento standard operativi

Semplificazione contabilità



I nuovi prezziari permettono in generale di **redigere una contabilità composta di soli 3 articoli**

Omnicomprendivo lavorazione

+

Omnicomprendivo sicurezza associata alla lavorazione

+

Fornitura materiali

IMPORTO COMMESSA €

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

- **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*
- **Caratteristiche principali del progetto** *(A. Bossola)*
 - i. Consolidamento *(A. Bossola)*
 - ii. Rafforzamento performance management *(A. Bossola)*
 - iii. Integrazione nei sistemi *(M. Poggi)*
 - iv. Standardizzazione prezzi *(B. Eramo)*

➤ **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*

➤ **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*

➤ **Question & Answer Session**

Procedura di gara

Oggetto dell'Appalto (ambito Idrico)



L'appalto sarà qualificato come **misto di lavori e servizi**

		Categoria	
		SOA	
<i>Lavorazione</i>			
LAVORI	Manutenzioni per riparazione rete idrica	OG6	
	Esecuzione nuovi allacci d'utenza idrica		
	Bonifica e posa in opera nuove condotte idriche		
	Bonifica e posa in opera nuove condotte fognarie		
	Manutenzioni per riparazione rete fognaria		
	Opere civili in c.a. di piccola entità su impianti rete		
	Opere di carpenteria metallica di piccola entità impianti		
	Interventi su opere in cemento amianto		
Ripristini stradali interventi di scavo su suolo pubblico	OG3		
SERVIZI ACCESSORI	Manutenzione del verde		
	Gestione Utenza (distacchi)		
	Gestione Utenza (sostituzioni)		
	Trasporto acqua		
	Prestazioni Professionali gestione licenze e autorizzazioni		
	Noleggio Gruppi elettrogeni		
	Autospurgo su condotte e collettori fognari		

Categoria prevalente OG6

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Procedura di gara

Oggetto dell'Appalto (ambito Elettrico)



L'appalto sarà qualificato come **misto di lavori e servizi**

	Lavorazione	Categoria
		SOA
LAVORI	Ampliamento e Manutenzione straordinaria della Rete MT/BT in cavo interrato o linee aeree, Lavori/interventi su rete MT/BT a seguito di guasto, Costruzione, Ricostruzione, Manutenzione Cabine Secondarie, Revisione ed implementazione sistemi Telecontrollo in CS, Gestione Illuminazione Perpetua (GIP), Man. Illum. Pubblica	OG 10
	Interventi a basso impatto ambientale (include le tecniche no-dig)	OS35
	Ripristini stradali interventi di scavo su suolo pubblico	OG3
	Lavori in terra	OS1
	Indagini geognostiche	OS20B
	Rilevamenti topografici	OS20A
	Finiture di opere generali di natura edile e tecnica	OS7
	Opere di Impermeabilizzazione	OS8
SERVIZI ACCESSORI	Manutenzione del verde	
	Gestione Utenza (distacchi)	
	Gestione Utenza (sostituzioni)	
	Sorveglianza Archeologica	
	Prestazioni Professionali gestione licenze e autorizzazioni	
	Noleggio Gruppi elettrogeni	
Derattizzazione e disinfestazione CS		

Categoria prevalente OG10

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Procedura di gara

Caratteristiche, requisiti e criterio aggiudicazione



CARATTERISTICHE BANDO

Procedura **Aperta**

2 gare distinte

IDRICO
3-5 LOTTI

ELETTRICO
2 LOTTI

E' prevista **clausola di «soccorso»** su altri lotti nel limite del 20-40% del valore del lotto aggiudicato

REQUISITI PARTECIPAZIONE

Requisiti di Ordine generale

(art. 38 del Codice degli Appalti)

Requisiti di Capacità Econ.Fin.

Indicatori di bilancio di alto profilo e commisurati al valore dell'appalto:
Patrimonio Netto (>20 mln€), Quoz. Indebitamento (<7), Rapp. Debt/Equity (<2,5), Cifra Affari (2,5 volte il lotto), Referenze Bancarie

Requisiti di Capacità Tecnica

Lavori: Certificazioni SOA
Lavori analoghi (e contr. di punta) per Pronto Interv. e man ord Reti.
Numero minimo di Personale tecnico-operativo

Servizi: Fatturato analogo
Mezzi tecnici, certificazioni di iscrizione ad albi..

CRITERIO AGGIUDICAZIONE

Offerta **economicamente più vantaggiosa** con ampia predominanza dell'elemento prezzo

Peso parametri tecnici legato a:

- Soluzione tecnica infrastruttura informatica a supporto delle attività operative
- Pianificazione attività operative in base a disponibilità e competenze squadre
- Organizzazione operativa (ad es. gestione del pronto intervento)
- Sicurezza, ambiente e Responsabilità Sociale d'Impresa

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Procedura di gara

Principali aspetti contrattuali (1/2)



Forma contrattuale e durata Appalto

Stipula di un **Accordo Quadro per ogni Lotto**

Scadenza: 36 mesi dopo la consegna dei lavori (a prescindere dall'importo utilizzato). Facoltà per ACEA di prolungare fino ad un massimo di 12 mesi per utilizzo dell'importo residuo

Garanzia definitiva

All'atto della stipula dovrà essere costituita garanzia **bancaria** con valore > 10% dell'importo contrattuale

Adempimenti post-stipula contrattuale

Da dimostrare entro specifiche tempistiche a partire dalla stipula. La non attuazione nei tempi stabiliti sarà considerato inadempimento e comporterà la risoluzione contrattuale e incameramento della garanzia definitiva.

- **obbligazioni** previste dal capitolato
- **attuazione impegni** dichiarati in sede di presentazione dell'offerta tecnica

- **Propedeutici alla consegna dei lavori:** Implementazione soluzione informatica di supporto al processo, allestimento sedi e centri operativi, ulteriori aspetti relativi all'offerta tecnica..
- **Successivi alla consegna dei lavori:** ottenimento, qualora non in possesso, di certificazioni ambientali e di sicurezza, dimostrazione periodica del mantenimento da parte dell'appaltatore dei contenuti dell'offerta tecnica...

Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

Procedura di gara

Principali aspetti contrattuali (2/2)



Consegna dei lavori e collaudo

La consegna dei lavori è **unitaria** per ciascun Accordo Quadro

Il collaudo è **unitario e finale**

per ciascun contratto

Nessuna opera eseguita durante il periodo di vigenza contrattuale svincola l'appaltatore dalle responsabilità e garanzie contrattuali, fino al collaudo generale

Contabilizzazione lavori

Il DL redigerà lo stato di avanzamento lavori e servizi a cadenza

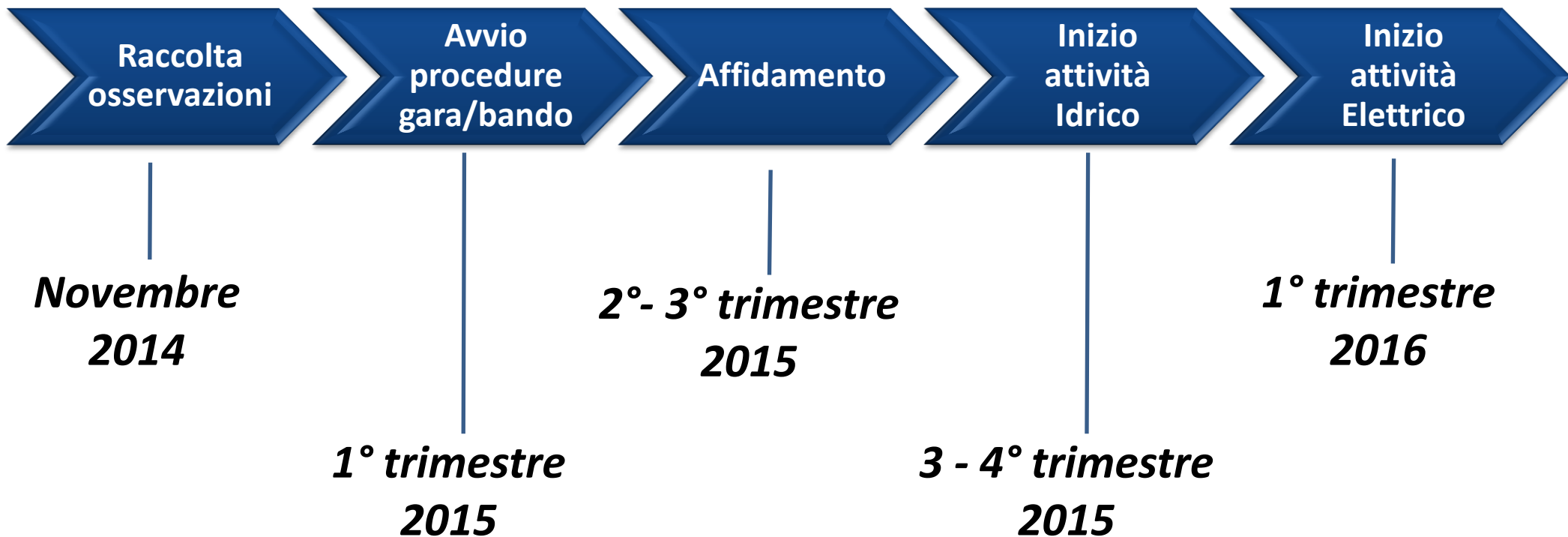
bi/trimestrale, e comunque al raggiungimento dell'importo di **4/8 M€**

Termini di pagamento

Pari a 60/90 giorni data fattura fine mese

- **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*
- **Caratteristiche principali del progetto** *(A. Bossola)*
 - i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*
 - ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*
 - iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*
 - iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*
- **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*
- **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*
- **Question & Answer Session**

Prossimi passi



Le indicazioni contenute sono meramente indicative e possono essere oggetto di revisione in fase esecutiva

- **Contesto di riferimento** *(A. Bossola)*
 - **Caratteristiche principali del progetto** *(A. Bossola)*
 - i. **Consolidamento** *(A. Bossola)*
 - ii. **Rafforzamento performance management** *(A. Bossola)*
 - iii. **Integrazione nei sistemi** *(M. Poggi)*
 - iv. **Standardizzazione prezzi** *(B. Eramo)*
 - **Procedura di gara** *(L. Bianchi)*
 - **Prossimi passi** *(L. Bianchi)*
- ***Question & Answer Session***