

**PROVVEDIMENTO DI INDIZIONE**  
**AFFIDAMENTO DIRETTO**  
**DEL SERVIZIO DI SUPPORTO SPECIALISTICO SULLE POLITICHE**  
**RETRIBUTIVE**  
**(DB23\_106)**

**PREMESSE**

Viste le motivazioni di cui all'Allegato A "Motivazioni dell'approvvigionamento" del 6 novembre 2023, ai sensi della normativa vigente in materia di appalti pubblici, si rende necessario procedere all'acquisizione del "Servizio di supporto specialistico sulle politiche retributive", per un periodo di 36 mesi dalla data di stipula del Contratto, dalla società Tower Watson Italia S.r.l., nei termini di seguito specificati.

**PROSPETTO ECONOMICO COMPLESSIVO DELL'APPALTO**

Il prospetto economico complessivo degli oneri necessari per l'acquisizione in oggetto individua le seguenti voci:

**A) Importo servizio oggetto d'appalto**

A1	Importo a base d'asta	Euro 136.000,00
	<b>Totale A</b>	<b>Euro 136.000,00</b>

**B) Importo per oneri per la sicurezza da interferenza non soggetti a ribasso**

B1	Oneri per la sicurezza da interferenza	Euro 0,00
	<b>Totale B</b>	<b>Euro 0,00</b>

	<b>Totale A + B</b>	<b>Euro 136.000,00</b>
--	---------------------	------------------------

**C) Somme a disposizione dell'Amministrazione**

C1	Spese per contributo ANAC ( <i>Autorità Nazionale Anticorruzione Vigilanza Contratti Pubblici</i> )	Euro 35,00
	IVA ed eventuali altre imposte:	
C2	IVA ( <i>al 22%</i> ) di A)	Euro 29.920,00
C3	IVA ( <i>al 22%</i> ) di B)	Euro 0,00
	<b>Totale C</b>	<b>Euro 29.955,00</b>

	<b>Totale A + B + C</b>	<b>Euro 165.955,00</b>
--	-------------------------	------------------------

Il valore dell'appalto, ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i., comprensivo degli oneri per la sicurezza da interferenza non soggetti a ribasso, è pari a Euro 136.000,00 (oltre oneri di legge e spese per contributo ANAC), salva un'eventuale diversa determinazione degli oneri derivanti da rischi di interferenza, come definiti per mezzo di apposito DUVRI<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Documento Unico di Valutazione dei Rischi (art. 26, c. 3 del D. Lgs. 81/2008 e s.m.i.)

Per il presente approvvigionamento il CSI-Piemonte non procede alla determinazione dei costi della manodopera ai sensi dell'art. 41, comma 14, del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. – in analogia a quanto disposto dall'art. 108, comma 9, del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. – in quanto il servizio oggetto del presente appalto – che si sostanzia in attività non ripetitive e standardizzate, ma espressione di una prestazione professionale altamente qualificata – è riconducibile ai servizi di natura intellettuale per i quali non sussiste l'obbligo di indicazione dei costi della manodopera da parte dell'Operatore Economico.

## **DURATA**

Il servizio di supporto specialistico sulle politiche retributive oggetto del presente affidamento dovrà essere erogato per un periodo di 36 (trentasei) mesi a decorrere dalla data di stipula del Contratto.

## **TIPOLOGIA DI PROCEDURA E CRITERIO DI AGGIUDICAZIONE**

Visti il “Regolamento in materia di approvvigionamenti” del CSI Piemonte e la normativa vigente in materia di appalti pubblici e, in particolare, l'art. 50, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i., si procede mediante affidamento diretto alla società Tower Watson Italia S.r.l. in quanto Operatore Economico leader a livello globale sulle tematiche di *human capital e benefit* e che offre metodologie, dati, analisi e soluzioni all'avanguardia ed è in grado di garantire il servizio oggetto del presente appalto secondo le esigenze del CSI-Piemonte.

Si applica il criterio di aggiudicazione del minor prezzo ai sensi dell'art. 108, comma 3, del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i.

Il presente affidamento verrà gestito mediante il sistema di intermediazione telematica di Regione Lombardia denominato “Sintel”<sup>2</sup>.

## **RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO**

Vista la nomina dei RUP individuati nel “Programma biennale degli acquisti di beni e servizi 2023-2024” del CSI-Piemonte<sup>3</sup>, il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) di riferimento per la presente iniziativa (rif. CUI S01995120019202300016) è Giovanni Rubino, Responsabile della Funzione Organizzativa “Personale, Organizzazione e Academy” del Consorzio.

Considerato quanto sopra descritto, il Responsabile della Funzione Organizzativa “Acquisti e Servizi aziendali”:

- autorizza, ai sensi della normativa vigente in materia, la procedura di affidamento diretto del “Servizio di supporto specialistico sulle politiche retributive” a favore della società Tower Watson Italia S.r.l., per un periodo di 36 mesi a decorrere dalla data di stipula del Contratto, per un importo complessivo a base d'asta pari a Euro 136.000,00 (centotrentaseimila/00) (oltre oneri di legge e spese per contributo ANAC), da esperirsi tramite il

---

<sup>2</sup> Accessibile all'indirizzo internet [www.ariaspa.it](http://www.ariaspa.it) – rif. Legge Regione Lombardia 33/2007 e s.m.i.

<sup>3</sup> Deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2022 e successivamente modificato nella seduta del 26 luglio 2023

sistema di intermediazione telematica della Regione Lombardia denominato “Sintel”.

Gli oneri per la sicurezza da interferenza non soggetti a ribasso sono pari a Euro zero (oltre oneri di legge), salva un’eventuale diversa determinazione degli stessi come definiti preliminarmente alla stipula del Contratto;

- approva il prospetto economico complessivo degli oneri necessari per l’appalto in oggetto;
- approva la documentazione della procedura: Capitolato Speciale d’Appalto – Requisiti Tecnici, Condizioni Particolari.

Si allega:

- Motivazioni dell’Approvvigionamento della Funzione Organizzativa “Personale, Organizzazione e Academy” (Allegato A)
- Capitolato Speciale d’Appalto – Requisiti Tecnici, Condizioni Particolari (Allegato B) OMISSIS

Funzione Organizzativa  
“Acquisti e Servizi aziendali”  
(Antonello Ghisaura)

*Firmato digitalmente ai sensi  
dell’art. 20 del d.lgs. 82/2005 e s.m.i.*

<i>RdA</i>	<i>WBS</i>	<i>Codice Materiale CSI</i>	<i>CUI</i>	<i>Approvvigionament o continuativo</i>
2023000582	M12-SSGP- STRUT	79411000-8-002	S01995120019202300016	NO

## **MOTIVAZIONI DELL'APPROVVIGIONAMENTO**

### **AFFIDAMENTO DIRETTO**

#### **SERVIZIO DI SUPPORTO SPECIALISTICO SULLE POLITICHE RETRIBUTIVE**

##### **Premessa**

Il presente documento costituisce parte integrante e sostanziale del "progetto cui all'art. 41, comma 12, del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i unitamente alla documentazione complessiva della procedura di approvvigionamento.

##### **1. Oggetto**

Il presente affidamento ha ad oggetto il servizio di supporto specialistico sulle politiche retributive del Consorzio.

Obiettivo del servizio è quello di supportare, indirizzare ed aggiornare, rispetto alle evoluzioni del mercato e delle fonti normative di riferimento, la definizione e l'attuazione delle politiche retributive del Consorzio per quanto concerne la componente fissa e variabile della retribuzione, nonché ad implementare il progetto di Total Reward Statement.

Gli ambiti delle attività oggetto del servizio sono:

- Job evaluation (ovvero pesatura di ciascuna delle posizioni dell'organizzazione per procedere a un confronto, interno ed esterno, in funzione della complessità di ciascuna di loro)
- Incentivazione aziendale (ovvero sistema di retribuzione variabile legata al raggiungimento di obiettivi condivisi e individuali);
- Total Reward Statement (ovvero comunicazione a ciascun dipendente, di tutte le voci che strutturano il sistema di ricompensa offerto dall'azienda, con la relativa quantificazione).

Partendo da quanto sin qui realizzato in Consorzio in questi ambiti e tenendo conto delle evoluzioni organizzative intercorse e delle prospettive di sviluppo ipotizzate per il prossimo futuro, il supporto specialistico prevede sia attività di analisi critica e "manutenzione" dell'esistente sia ulteriori implementazioni:

- revisione e aggiornamento del modello di pesatura delle posizioni organizzative, analisi retributiva, definizione dei range retributivi con

riferimento sia all'equità interna, sia alla competitività rispetto al mercato di riferimento (geografico, dimensionale e di settore);

- sistema di simulazione (*what if analysis*) con riferimento al budget disponibile;
- revisione del modello di incentivazione variabile a partire dall'analisi dell'attuale sistema (caratteristiche, trend di evoluzione, criticità riscontrate), e successiva identificazione delle aree di miglioramento anche a partire dalle best practice di Mercato;
- supporto metodologico per individuare, quantificare e comunicare nelle modalità più opportune, a ciascun dipendente, le componenti dei 4 quadranti del Total Reward (Compensation, Welfare, Ambiente di lavoro, Sviluppo Competenze e Crescita Professionale).

Il servizio avrà durata di 36 mesi a decorrere dalla data di stipula del Contratto.

## **2. Motivazione della richiesta e contesto in cui si inserisce l'approvvigionamento**

Obiettivo dell'affidamento è quello di supportare il CSI nell'analisi critica degli attuali strumenti ed i processi a supporto delle politiche e delle strategie retributive del Consorzio allo scopo di progettare la loro evoluzione in un periodo caratterizzato da un'elevata competitività sul mercato del lavoro del settore digitale.

In questo contesto, il confronto periodico sia rispetto al trattamento economico praticato nel mercato di riferimento (equità esterna), sia rispetto all'evoluzione organizzativa del Consorzio (equità interna) risulta un'attività fondamentale per garantire il controllo dell'efficacia delle scelte retributive del Consorzio in termini di Retention & Attraction del personale.

L'applicazione di una politica retributiva che sia coerente con questi principi è, infatti, sicuramente un fattore chiave per la gestione e lo sviluppo del personale, in virtù di un impatto significativo e diretto sulla loro motivazione, sulle loro prestazioni e sul contributo da loro offerto al raggiungimento degli obiettivi strategici del Consorzio.

La progettazione e l'attuazione di un sistema complessivo di Total Reward richiede, dunque, una visione olistica e una gestione interconnessa di tutte le politiche, le azioni, i processi e gli strumenti messi in atto per misurare, riconoscere, valorizzare e remunerare il lavoro svolto dal personale.

Data la necessità di una riprogettazione d'insieme del trattamento economico che CSI garantisce al proprio personale è necessario acquisire un supporto altamente specializzato che sia in grado di offrire un contributo di comprovata competenza su tutte le tematiche afferenti alle politiche retributive, integrando e rinnovando quanto sin qui realizzato anche attraverso il ricorso a diversi contratti di appalto che si sono succeduti nel tempo sulle tematiche in oggetto.

Al momento si ritiene opportuno aggregare le varie esigenze in un unico affidamento in ottica di razionalizzazione ed economicità.

Nel dettaglio allo stato attuale il CSI-Piemonte ha la necessità anzitutto, di aggiornare periodicamente il modello di Job Evaluation adottato (rivedendo una volta all'anno tutte le posizioni e in corso d'anno singole posizioni per recepire le variazioni più significative), al fine di allinearle alle evoluzioni organizzative e all'introduzione di nuovi profili professionali. Inoltre, quale progetto migliorativo, si intende rafforzare e meglio precisare la metodologia e i relativi criteri qualitativi e quantitativi che concorrono alla pesatura.

In secondo luogo, pare opportuno procedere ad un assessment del modello di incentivazione variabile introdotto nel 2020, confrontandosi con le best practices di Mercato, in particolare per il settore ICT, puntando anche alla valorizzazione degli esperti del digitale.

Tale assessment dovrà sia supportare la definizione delle linee di evoluzione del sistema, in coerenza con il modello organizzativo del Consorzio e con la Job Evaluation, sia verificare e aggiornare i gap rilevati nel corso del riesame del sistema effettuato nel 2023.

Da ultimo, in riferimento al Total Reward, risulta essenziale proseguire con la campagna di comunicazione avviata nel 2023, anche alla luce degli output di cui ai punti precedenti, attraverso la definizione di una metodologia atta a valorizzare, laddove possibile e opportuno, tutte le componenti dei 4 quadranti del Total Reward ed a condividerle con ogni singolo dipendente (c.d. Total Reward Statement).

Nell'ottica sistemica sopra richiamata, il supporto specialistico che è necessario acquisire dovrà porre particolare attenzione all'analisi dei profili "tecnici" e alla loro valutazione in termini di valore aggiunto, data l'importanza che essi hanno nel garantire lo sviluppo aziendale.

In considerazione dell'esigenza sopra descritta, in applicazione del principio di rotazione, per la presente acquisizione si intende procedere con l'affidamento diretto a favore della Società Tower Watson Italia S.r.l., in quanto:

- Operatore economico riconosciuto come leader a livello globale sulle tematiche di human capital e benefit che offre metodologie, dati, analisi e soluzioni all'avanguardia: in particolare, da un lato, una metodologia di valutazione che valorizza sia il contenuto manageriale sia quello tecnico e professionale dei ruoli; dall'altro, una banca dati di oltre 700 aziende con più di 300.000 osservazioni e soprattutto con un focus specifico sui profili professionali Digital e ICT, utili anche nella definizione dei range retributivi di riferimento;
- abilitato all'Albo fornitori on line del CSI Piemonte all'interno della categoria merceologica "Servizi di consulenza gestionale"
- ha manifestato interesse a svolgere l'attività in oggetto secondo le modalità e tempistiche richieste dal CSI Piemonte ed è disponibile a prendere in carico tempestivamente le attività oggetto di appalto.

### 3. Spesa prevista

Per l'approvvigionamento in oggetto si prevede un importo a base d'asta pari a **Euro 136.000,00** (oltre oneri di legge e spese per contributo ANAC), oltre oneri di sicurezza da interferenza pari a Euro zero, così articolato per gli ambiti di attività oggetto del servizio:

- Job evaluation 106.000 Euro (oltre oneri di legge),
- Sistema di Incentivazione 18.000 Euro (oltre oneri di legge),
- Total Reward Statement 12.000 Euro (oltre oneri di legge),

Tale importo è stato definito sulla base della serie storica delle commesse affidate dal 2019 ad oggi ai diversi operatori di mercato sugli ambiti di materia oggetto del presente affidamento. Nella tabella sottostante si riporta il dettaglio delle attività con la relativa spesa sostenuta:

Descrizione attività	2019	2020	2021	2022	2023	Totale
Analisi e pesatura posizioni - Salary review	54.224 €					54.224 €
Progetto di benchmarking retributivo relativo alla parte variabile della retribuzione	7.400 €	11.100 €				18.500 €
Aggiornamento analisi e pesatura posizioni - Salary review		15.000 €				15.000 €
Aggiornamento analisi e pesatura posizioni - Salary review			25.029 €			25.029 €
Aggiornamento analisi e pesatura posizioni - Salary review				20.002 €		20.002 €
Definizione contenuti campagna di comunicazione				7.002 €		7.002 €
Total Reward						
Aggiornamento analisi e pesatura posizioni - Salary review					25.088 €	25.088 €
Analisi sistema incentivazione					9.800 €	9.800 €
<b>Totale</b>	<b>61.624 €</b>	<b>26.100 €</b>	<b>25.029 €</b>	<b>27.004 €</b>	<b>34.888 €</b>	<b>174.645 €</b>

LEGENDA:	Totale
Job Evaluation	139.343 €
Sistema di Incentivazione	28.300 €
Total Reward	7.002 €

Per il presente approvvigionamento, il CSI-Piemonte non procede alla determinazione dei costi della manodopera ai sensi dell'art. 41, comma 14 del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. – in analogia a quanto disposto dell'art. 108, comma 9 del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. – in quanto i servizi oggetto del presente appalto - che si sostanziano in attività non ripetitive e standardizzate, ma espressione di una prestazione professionale altamente qualificata - sono riconducibili ai servizi di natura intellettuale per i quali non sussiste l'obbligo di indicazione dei costi della manodopera da parte dell'Operatore Economico.

### 4. Fonti di finanziamento e Pianificazione aziendale (modifica lettera e)

L'importo di spesa previsto rientra nelle previsioni di spesa della Funzione Organizzativa "Personale, Organizzazione e Academy" del CSI-Piemonte.

L'approvvigionamento in oggetto è contemplato nel "Programma Biennale degli acquisti di beni e Servizi 2023-2024" del CSI Piemonte<sup>1</sup> come segue:

- CUI S01995120019202300016
- RUP: Giovanni Rubino
- Oggetto: Analisi retributive profili professionali CSI Piemonte
- Importo Euro 140.000,00
- Periodo: 36 mesi

#### **5. Verifica parametri prezzo-qualità di Convenzioni CONSIP/SCR-Piemonte/Città Metropolitana di Torino**

Relativamente alla tipologia di fornitura oggetto d'appalto, al fine di adempiere all'obbligo di utilizzo dei parametri prezzo-qualità delle Convenzioni Consip S.p.A. come limite massimo per l'acquisto di beni e servizi comparabili, si è proceduto alla verifica della sussistenza di Convenzioni attive o di Accordi Quadro nei cataloghi di Consip S.p.A. ([www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it)) e della Centrale di Committenza Regionale (SCR-Piemonte S.p.A.), nonché di avvisi relativi alle iniziative del soggetto aggregatore Città Metropolitana di Torino.

Alla data odierna, sui cataloghi di SCR-Piemonte S.p.A., della Città Metropolitana di Torino e di Consip S.p.A. non è presente alcuna Convenzione o Accordo Quadro o Avviso.

#### **6. Conformità alle disposizioni ISO 27001:2013**

Il presente approvvigionamento non rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni ISO 27001:2013

#### **7. Conformità alla norma ISO 50001:2018**

Il presente approvvigionamento non rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni ISO 50001:2018

#### **8. Conformità alle disposizioni ISO 45001:2018**

Il presente approvvigionamento non rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni ISO 45001:2018

#### **9. Conformità alle disposizioni ISO 22301:2019**

Il presente approvvigionamento non rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni ISO 22301:2019.

#### **10. Conformità alle disposizioni ISO 20000-1:2018**

Il presente approvvigionamento non rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni ISO/IEC 20000-1:2018

---

<sup>1</sup> Deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2022 e successivamente modificato nella seduta del 26 luglio 2023



## **11. Conformità alle disposizioni in materia di protezione dei dati personali**

Il presente approvvigionamento rientra nell'ambito di applicazione delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali.

Il Fornitore svolge le attività di trattamento dati in qualità di responsabile del trattamento.

Si precisa che il trattamento di riferimento, già censito nel Registro dei Trattamenti del CSI, è il Trattamento di dati personali dei lavoratori (cod. 001).

Tipologia di dati trattati: dati anagrafici, dati retributivi e altri dati personali

Categorie di interessati: Dipendenti del CSI Piemonte.

## **12. Modalità di approvvigionamento**

Alla luce di quanto sopra esposto, visti il "Regolamento in materia di approvvigionamenti" del CSI-Piemonte e la normativa in materia di appalti pubblici, e in particolare l'art. 50, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 36/2023 s.m.i., si richiede di procedere all'approvvigionamento in oggetto mediante affidamento diretto a favore della società Tower Watson Italia S.r.l, in quanto Operatore Economico leader a livello globale sulle tematiche di human capital e benefit e che offre metodologie, dati, analisi e soluzioni all'avanguardia ed è in grado di garantire il servizio oggetto del presente appalto secondo le esigenze del CSI-Piemonte.

Il presente affidamento verrà gestito tramite il sistema di intermediazione telematica della Regione Lombardia denominato "Sintel"<sup>2</sup>

Il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) – ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e s.m.i., consapevole delle sanzioni penali previste dall'art. 76 del D.P.R. n. 445/2000 e s.m.i. per le ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci, nonché delle conseguenze di cui all'art. 75, comma 1, del medesimo D.P.R., sotto la propria personale responsabilità ai fini di quanto previsto dall'art. 16 del D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. e dall'art. 4.7 del Codice Etico del CSI-Piemonte – dichiara:

- di osservare il "Sistema integrato 231 – Anticorruzione e Trasparenza" del CSI-Piemonte, tra cui il Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo ex D. Lgs. 231/01, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il Codice Etico;
- che l'incarico ricevuto non coinvolge alcun proprio personale interesse, anche potenziale, ovvero di parenti, o affini entro il secondo grado, o del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali ha rapporti di frequentazione abituale;
- di non avere comunque nessuna situazione di conflitto di interessi di cui all'art. 4.7 del Codice Etico;
- di segnalare, con le modalità previste dal Codice Etico, qualunque circostanza, anche sopravvenuta, che possa determinare l'insorgenza di un potenziale conflitto, in qualsiasi fase del procedimento, per tutta la durata dell'incarico.

---

<sup>2</sup> Accessibile all'indirizzo internet [www.ariaspa.it](http://www.ariaspa.it) – rif. Legge Regione Lombardia 33/2007 e s.m.i.

Il presente documento viene sottoscritto dal Responsabile della Funzione Organizzativa “Acquisti” per gli aspetti e per la correttezza dei passaggi endoprocedimentali di propria competenza.

Funzione Organizzativa “Personale, Organizzazione e Academy”  
(Giovanni Rubino)

*Firmato digitalmente ai sensi  
dell'art. 20 del d.lgs. 82/2005 e s.m.i.*

Funzione Organizzativa “Acquisti”  
(Barbara Gallizia)

*Firmato digitalmente ai sensi  
dell'art. 20 del d.lgs. 82/2005 e s.m.i.*

Pubblicato il 1 febbraio 2024