

Oggetto:	“Appalto misto di sviluppo edilizio” e “Accordo quadro servizi” – approvazione Linee Guida		
N. o.d.g. 5.2	C.d.A. 27.9.2019	Verbale n. 9/2019	UOR: Area Servizi tecnici ed infrastrutture

qualifica	nome e cognome	presenze
Rettore	Francesco Adornato	P
Componenti interni	Gianluca Contaldi	P
	Andrea Dezi	P
	Catia Giaconi	P
	Elena Cedrola	P
Componenti esterni	Maurizio Vecchiola	P
	Galileo Omero Manzi	P
Rappresentanti studenti	Gianmarco Mereu	P
	Alessia Bottone	P

Il Consiglio di amministrazione

esaminata la relazione istruttoria predisposta dall'ufficio competente con i relativi allegati documentali;

ritenuto di condividere le motivazioni e di fare propria la proposta di deliberazione con esso formulata;

visto che:

- con riferimento alla proposta di deliberazione sono state rese le attestazioni di regolarità tecnico-giuridica prescritte dall'art. 26, comma 3, del Regolamento generale di organizzazione;
- l'art. 14, comma 2, lettere m) dello Statuto, in base al quale il Consiglio di amministrazione è l'organo che *“predispone il programma di sviluppo edilizio dell'Ateneo e ne approva le modalità di attuazione”*;

premesso che:

- il C.d.A. dell'Ateneo, nella seduta del 28 giugno 2019, punto o.d.g. n. 6.3, stante gli innumerevoli interventi edilizi programmati e da attuare nei prossimi anni ha autorizzato la stipula di un Accordo Quadro con il Politecnico di Milano finalizzato all'implementazione di innovativi processi di affidamento e di esecuzione dei contratti di lavori e di servizi di ingegneria e architettura;
- che, nell'ambito della stessa deliberazione, si è stabilito di concretizzare tale rapporto di collaborazione mediante la sottoscrizione di due distinti atti applicativi: il primo avente ad oggetto l'implementazione, ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. 50/2016, di un “Accordo quadro” per l'affidamento dei servizi di ingegneria e architettura, il secondo riguardante la “Gestione del contratto di appalto - Project and construction management”;

preso atto che, dando seguito ai sopradetti Atti, l'Area Tecnico Edilizia del Politecnico di Milano e l'Area Servizi Tecnici e Infrastrutture dell'Università di Macerata, dopo aver circoscritto il quadro delle esigenze dell'Ateneo, hanno provveduto alla elaborazione dell'allegata “Linea guida” avente ad oggetto l'attivazione di un “Appalto misto di sviluppo edilizio” e di un “Accordo Quadro Servizi di ingegneria e architettura”.

considerato che:

- tale documento ha lo scopo di:
 - definire le esigenze e gli obiettivi dell'Università di Macerata e illustrare le motivazioni delle scelte strategiche e procedurali adottate per il conseguimento dei propri obiettivi;
 - definire compiutamente le caratteristiche principali dell'operazione, le strategie sottese all'impostazione e sviluppo della stessa e le motivazioni alla base delle soluzioni gestionali, procedurali, legali e tecniche proposte per la sua realizzazione;
 - fornire a tutti gli stakeholder le informazioni essenziali inerenti l'operazione;
- che la sopradetta Linea Guida definisce e propone, per il soddisfacimento delle esigenze dell'Ateneo, l'attivazione delle seguenti due procedure:
 - A) Un accordo quadro avente ad oggetto l'affidamento di servizi di ingegneria e architettura denominato Accordo Quadro Servizi, per un importo complessivo di circa 5 Milioni di Euro oltre 1 milione di Euro per modifiche contrattuali;
 - B) Un appalto, definito Appalto Misto, avente ad oggetto la progettazione, costruzione, allestimento, manutenzione per tre anni dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2, cui affiancare la possibilità di ulteriori affidamenti ai sensi dell'art. 63, c. 5, del Codice, per un importo complessivo di circa 35 Milioni di Euro, oltre 2 Milioni di Euro per modifiche contrattuali;

visto il contenuto della Linea Guida e dei relativi due allegati – “Master Plan” e “Quadro Economico” - aventi ad oggetto “Operazione per lo sviluppo edilizio dell'Università degli Studi di Macerata - Appalto misto di sviluppo edilizio e Accordo Quadro Servizi”;

tenuto conto che la presente delibera non comporta nessun onere economico aggiuntivo a carico dell'Ateneo rispetto a quanto già deliberato;
con voti palesi unanimi;

delibera di approvare - per le motivazioni indicate nelle premesse, che qui si richiamano come parti integranti e sostanziali del presente provvedimento, e nell'ambito dell'Accordo Quadro e dei conseguenti Atti applicativi sottoscritti tra l'Università degli Studi di Macerata e il Politecnico di Milano a seguito della delibera del C.d.A. del 28 Giugno 2019 – la Linea Guida allegata avente ad oggetto “Operazione per lo sviluppo edilizio dell'Università degli Studi di Macerata - Appalto misto di sviluppo edilizio e Accordo Quadro Servizi”, con facoltà di apportare le modifiche formali e non sostanziali che si rendessero necessarie, dando mandato al RUP di dare seguito alle due procedure di Gara così come previsto dalla Linea Guida.



**Operazione per lo sviluppo edilizio
dell'Università degli Studi di Macerata**

**Appalto misto di sviluppo edilizio e Accordo Quadro
Servizi**

LINEA GUIDA

Numero revisione	Data (gg.mm.aaaa)	Risorse/Responsabilità		Note
edizione 1 rev. 1	26.09.2019	Redatto	FV-CP	Prima revisione
		Verificato	RR-FV	
		Approvato	FV	
edizione 1 rev. 0	11.09.2019	Redatto	FV-CP	Prima emissione
		Verificato	FV	
		Approvato	FV	

Pagina lasciata volutamente bianca

Indice

Capitolo 1 - Introduzione alla Linea Guida	4
Art. 1.1 - Scopo e campo di applicazione della Linea Guida all'Operazione	4
Art. 1.2 - Caratteristiche dell'informazione trattata nel presente documento	4
Art. 1.3 - Contestualizzazione del documento all'interno dei Documenti Di Gara	4
Art. 1.4 - Termini e definizioni	4
Capitolo 2 - Impostazione metodologica per l'attuazione dell'Operazione	7
Art. 2.1 - Esigenze dell'Università	7
Art. 2.2 - Elementi di sintesi dell'Operazione	7
Art. 2.3 - La scelta politica	9
Art. 2.4 - Il ruolo del Responsabile Unico Del Procedimento	10
Capitolo 3 - Caratteristiche salienti del Modello proposto	11
Art. 3.1 - Obiettivi dell'Operazione	11
Art. 3.2 - Elementi della strategia	11
Art. 3.3 - Le tecniche adottate	12
Art. 3.4 - Il quadro normativo	12
Art. 3.5 - Fase propedeutica alle Gare	13
Art. 3.5.1 - L'approccio alla gestione dei rischi	13
Art. 3.5.2 - Articolazione della fase di costruzione	14
Art. 3.6 - La fase di Gara	14
Art. 3.6.1 - Criteri informativi del Modello per la fase di Gara	14
Art. 3.6.2 - Selezione dei Concorrenti	17
Art. 3.7 - Fase di Assegnazione durante l'esecuzione dell'Accordo	18
Art. 3.8 - Fase di esecuzione dell'Appalto Misto	18
Art. 3.8.1 - La Mobilitazione	18
Art. 3.8.2 - Impiego di tecniche di <i>project management</i>	18
Art. 3.8.3 - Esecuzione dei servizi e dei lavori in gestione per la qualità e sicurezza	19
Art. 3.8.4 - Impiego del SglOP e implementazione del BIM	19
Art. 3.9 - Valutazione <i>ex post</i> e aggiornamento della graduatoria dell'Accordo	19
Capitolo 4 - Effetti della strategia di gestione dell'Operazione proposta	21
Capitolo 5 - Cronogramma di attuazione dell'Operazione	22
Art. 5.1 - Cronogramma	22
Art. 5.2 - Considerazioni sui cronogrammi e raccomandazioni	22
Capitolo 6 - Allegati	25

CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE ALLA LINEA GUIDA

La presente Linea Guida si compone di sei capitoli trattanti i seguenti contenuti:

- a) Il capitolo 1 costituisce l'introduzione alla lettura della Linea Guida.
- b) Il capitolo 2 fornisce le informazioni salienti inerenti all'Operazione e l'impostazione metodologica adottata dall'Università per dare esecuzione alla stessa.
- c) Il capitolo 3 descrive le caratteristiche salienti del Modello adottato per dare attuazione all'Operazione.
- d) Il capitolo 4 tratta gli effetti attesi dall'attuazione del Modello.
- e) Il capitolo 5 riporta e illustra il cronogramma definito dall'Università per dare seguito all'Operazione.
- f) Il capitolo 6 riporta l'elenco degli allegati alla Linea Guida.

Art. 1.1 - Scopo e campo di applicazione della Linea Guida all'Operazione

Il presente documento ha l'obiettivo di fornire agli *stakeholder* le informazioni essenziali dell'Operazione.

Al tempo stesso, la Linea Guida risponde alla necessità di definizione delle esigenze dell'Università e formulazione delle motivazioni delle scelte strategiche, anche procedurali, adottate per il conseguimento dei propri obiettivi.

Infine occorre precisare che la presente Linea Guida si riferisce sia alla procedura per l'aggiudicazione dell'Appalto Misto che alla procedura per l'aggiudicazione dell'Accordo.

Art. 1.2 - Caratteristiche dell'informazione trattata nel presente documento

Il presente documento tratta prevalentemente informazioni di carattere gestionale e giuridiche, mentre tratta solo in forma minore informazioni tecnico-ingegneristiche e informazioni relative allo stato dei luoghi e degli immobili.

Art. 1.3 - Contestualizzazione del documento all'interno dei Documenti Di Gara

Il presente documento rappresenta il primo, in ordine cronologico, dei Documenti Di Gara, reso fruibile dall'Università ai soggetti interessati all'Operazione congiuntamente ai Bandi Di Gara.

Art. 1.4 - Termini e definizioni

Si riportano di seguito le definizioni dei termini e l'estensione degli acronimi impiegati nel presente documento.

Si specifica che i termini impiegati all'interno dei testi che seguono con la lettera iniziale maiuscola, diversi dai casi per i quali la grammatica della lingua italiana prevede l'impiego dell'iniziale maiuscola, trovano descrizione all'interno del presente articolo.

A

Accordo Quadro Servizi

o Accordo

L'accordo quadro di cui all'art. 54 del Codice avente ad oggetto parte dei servizi di architettura e ingegneria necessari per dare seguito ai lavori edilizi che l'Università vorrà eseguire.

Appalto Misto

L'appalto avente ad oggetto la progettazione, costruzione, allestimento e manutenzione dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2.

Assegnazione o Assegnare

Attività mediante la quale viene affidato, direttamente o previo Rilancio, un Contratto Attuativo.

B

Bandi Di Gara	L'insieme del Bando Di Gara per l'aggiudicazione dell'Appalto Misto e del Bando Di Gara per l'aggiudicazione dell'Accordo.
Bando Di Gara	Laddove non precisato il termine si riferisce indifferentemente alla Gara per l'aggiudicazione dell'Appalto Misto o alla Gara per l'aggiudicazione dell'Accordo.

C

Codice	Il D.Lgs. n. 50 del 18 aprile 2016.
Concorrente/i	Ciascuno dei soggetti, siano essi in forma singola che raggruppata, che presenteranno offerta per le Gare.
Contratto/i Attuativo/i	Il contratto di appalto sottoscritto in attuazione dell'Accordo.
Contratto Principale	Il secondo dei due Contratti dell'Appalto Misto, avente ad oggetto i lavori di costruzione.
Contratto Prodromico	Il primo dei due Contratti dell'Appalto Misto, prodromico rispetto al Contratto Principale e avente ad oggetto i primi lavori di costruzione maggiormente legati alle preesistenze che presentano i maggiori rischi di ritrovamento e la c.d. "sorpresa geologica".
Contratti	L'insieme del Contratto Prodromico e del Contratto Principale dell'Appalto Misto.

D

Documenti Di Assegnazione	L'insieme dei documenti da impiegarsi in sede di Assegnazione redatti sulla base dei Documenti Di Assegnazione Tipo.
Documenti Di Assegnazione Tipo	I documenti tipo, facenti parte dei Documenti Di Gara, sulla scorta dei quali, durante l'esecuzione dell'Accordo, saranno predisposti i Documenti Di Assegnazione.
Documenti Di Gara	L'insieme dei documenti forniti ai Concorrenti invitati a presentare Offerta per l'affidamento dell'Appalto Misto e/o dell'Accordo.
Direttiva	La direttiva 2014/24/UE.

G

Gara	Ciascuna delle procedure esperite per l'aggiudicazione dell'Appalto Misto e dell'Accordo.
Gare	L'insieme delle Gare per l'aggiudicazione dell'Appalto Misto e dell'Accordo.

I

Intervento 1	L'intervento di ristrutturazione e restauro di alcuni edifici per la realizzazione del collegio di viale Indipendenza a Macerata.
Intervento 2	L'intervento di realizzazione di impianti sportivi e ricreativi presso l'area ex Cras, localizzata in viale Indipendenza a Macerata.
Interventi	L'insieme dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2.

L

Linea Guida	Il presente documento.
-------------	------------------------

M

Master Plan	Documento Di Gara allegato alla Linea Guida che indica gli interventi facenti parte del "progetto base" di cui all'art. 63 del Codice.
Mobilitazione	Periodo di tempo che segue immediatamente la stipula del Contratto Prodromico, durante il quale l'appaltatore organizza le

Modello	attività e mobilità i professionisti chiamati a ricoprire i ruoli previsti dai Documenti Di Gara, predisponendo tutti i documenti necessari a programmare, eseguire e controllare le attività contrattuali. Combinazione di strategie, tecniche, Strumenti e procedure finalizzati a conseguire gli obiettivi individuati dall'Università.
N Nota Esplicativa	Il documento a corredo dei Bandi Di Gara con il quale ne sono precisate le previsioni.
O Offerta/e	Insieme dell'offerta tecnica e dell'offerta economica formulate da ciascun Concorrente per partecipare alle Gare.
Operatore/i Economico/i Operazione	Il/i Concorrente/i aggiudicatario/i dell'Accordo. L'insieme degli interventi e dei servizi previsti dall'Appalto Misto, dal Master Plan e dall'Accordo.
P PMO	Acronimo di " <i>Project management office</i> ", l'unità specialistica di supporto al Responsabile Unico Del Procedimento costituita da personale dell'Università, del Politecnico di Milano e di Fondazione Politecnico di Milano, che supportano l'Università nell'attuazione dell'Operazione.
Progetto Di Assegnazione	L'insieme delle relazioni e degli elaborati grafici, relazioni e calcoli di progetto posti alla base dell'Assegnazione assieme ai Documenti Di Assegnazione.
R Responsabile Unico Del Procedimento (o RUP)	Il responsabile unico del procedimento dell'Appalto Misto e dell'Accordo, l'arch. Francesco Ascenzi.
Rilancio	Il confronto competitivo previsto dall'art. 54 del Codice per l'Assegnazione di uno o più Contratti Attuativi.
S SgIOP	Acronimo di "sistema di gestione informativa dell'opera pubblica", il sistema di classificazione e organizzazione delle informazioni da impiegarsi nell'intero ciclo dell'opera e adottato dall'Università.
Strumenti	I documenti programmatici previsti dai Documenti Di Gara e dai Documenti Di Assegnazione che l'appaltatore dovrà predisporre per eseguire il contratto.
U Università	L'Università degli Studi di Macerata.

CAPITOLO 2 - IMPOSTAZIONE METODOLOGICA PER L'ATTUAZIONE DELL'OPERAZIONE

Art. 2.1 - Esigenze dell'Università

L'Università, nell'arco dei prossimi cinque anni, intende procedere alla realizzazione di un insieme di interventi di sviluppo edilizio finalizzati a migliorare la quantità e la qualità dei servizi offerti alla comunità universitaria.

Per due di detti interventi l'Università ha l'urgenza di utilizzare i finanziamenti ricevuti dal MIUR in relazione al c.d. "quarto bando" della L. 338/2000 e nell'ambito dell'accordo di programma siglato in data 11 settembre 2017, mentre per altri interventi i finanziamenti non sono al momento disponibili, ma esistono plausibili aspettative che entro breve tempo saranno erogati.

I due interventi per i quali i finanziamenti sono già disponibili sono la ristrutturazione e restauro di alcuni edifici esistenti, denominato "collegio di viale Indipendenza", da adibire a residenza universitaria e la realizzazione di impianti sportivi e ricreativi presso l'area ex Cras, localizzata in viale Indipendenza a Macerata.

Gli interventi per i quali invece al momento non sono ancora disponibili i finanziamenti, sono la realizzazione dell'ampliamento del polo Bertelli di piazzale Luigi Bertelli n.1, il restauro e la ristrutturazione edilizia dell'ala est di Villa Lauri (2° stralcio) localizzata in viale Indipendenza, la ristrutturazione di un edificio da destinare ad attività didattiche, amministrative e residenziali e la realizzazione di una nuova residenza universitaria presso il collegio Padre Matteo Ricci, localizzato nell'area ex Cras.

L'insieme degli interventi sopra elencati ha un valore complessivo di circa 37 Milioni di Euro.

Al tempo stesso l'Università intende velocizzare e migliorare, anche dal punto di vista qualitativo, l'esecuzione di tutte le altre iniziative edilizie che ha in programma di avviare, cercando in primo luogo di ridurre i tempi per l'affidamento dei servizi di ingegneria ed in secondo luogo di sopperire velocemente alle inagibilità causate dagli eventi sismici del 2016 realizzando edifici per la didattica, per la ricerca, ricreativo-sportivi e residenziali aventi i massimi livelli di sicurezza antisismica.

Sulla scorta di queste premesse l'Università ha chiesto al Responsabile Unico Del Procedimento di valutare le possibili modalità per soddisfare le anzidette esigenze, anche in relazione ai vincoli legati alla disponibilità dei finanziamenti, e di esporre attraverso il presente documento la sintesi della soluzione che intende sottoporre alle scelte dell'organo decisionale dell'Università.

Art. 2.2 - Elementi di sintesi dell'Operazione

In esecuzione del mandato di cui all'articolo che precede, il RUP con la presente Linea Guida riporta il sunto e la soluzione delineata attraverso lo studio di fattibilità condotto per la realizzazione dell'Operazione, descrive le procedure di aggiudicazione, illustra il modello gestionale individuato, analizza il quadro normativo in base al quale si propone di organizzare l'Operazione e ne illustra i criteri informativi, evidenziando gli aspetti critici delle procedure e fornendo le raccomandazioni necessarie per prevenire eventuali dilatazioni dei tempi e dei costi programmati.

Le esigenze dell'Università possono essere soddisfatte attraverso:

- A) Un appalto, definito Appalto Misto, avente ad oggetto la progettazione, costruzione, allestimento e manutenzione dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2, cui affiancare la possibilità di ulteriori affidamenti ai sensi dell'art. 63, c. 5, del Codice, per un importo complessivo di circa 37 Milioni di Euro.
- B) Un accordo quadro avente ad oggetto l'affidamento di servizi di ingegneria, denominato Accordo Quadro Servizi, per un importo complessivo di circa 5 Milioni di Euro.

L'Appalto Misto consente di approfittare dei benefici derivanti dall'integrazione delle fasi del processo edilizio, affidando ad un unico operatore economico le attività di progettazione, costruzione, allestimento e manutenzione delle opere. L'approccio integrato proposto delinea un oggetto del contratto incentrato sulla gestione del ciclo di vita dell'opera pubblica, che trova connotato giuridico nell'appalto misto di lavori, servizi e forniture di cui al combinato disposto dell'art. 28 e dell'art. 59, c. 1-bis, del Codice.

L'insieme degli interventi che potranno essere affidati ai sensi dell'art. 63, c. 5, del Codice sono descritti nel Master Plan.

Il prezzo stimato per dare esecuzione agli Interventi e al Master Plan è di circa 37 Milioni di Euro, così articolati:

1. Perfezionamento del progetto, ristrutturazione, allestimento e manutenzione per tre anni dell'Intervento 1, pari a circa 3.930.000 Euro, di cui:
 - a) Per i lavori di costruzione, circa 3.590.000 Euro.
 - b) Per gli arredi e le attrezzature, circa 250.000 Euro.
 - c) Manutenzione delle opere per tre anni, circa 90.000 Euro.
2. Progettazione esecutiva, nuova edificazione, allestimento e manutenzione dell'Intervento 2, pari a circa 3.470.000 Euro, di cui:
 - d) Per progettazione esecutiva, circa 230.000 Euro.
 - e) Per i lavori di costruzione, circa 3.000.000 Euro.
 - f) Per gli arredi e le attrezzature, circa 150.000 Euro.
 - g) Manutenzione delle opere per tre anni, circa 90.000 Euro.
3. Gli ulteriori interventi di sviluppo edilizio contemplati dal Master Plan, pari a circa 27,6 Milioni di Euro.

Inoltre, cogliendo un'innovazione prevista dalla Direttiva all'art. 72, e recepita dall'art. 106 del Codice, si prevedrà la possibilità di dare seguito a modifiche contrattuali predefinite atte a recepire eventuali mutamenti delle esigenze poste alla base dei progetti da svolgere; tali modifiche potranno avere un valore massimo di 2 Milioni di Euro. I valori in questione sono tutti al netto di IVA.

Per l'esecuzione dell'Intervento 1 l'Università fornirà in allegato alla lettera di invito un progetto esecutivo.

Per l'Intervento 1 l'appaltatore dovrà:

- a) Perfezionare il progetto esecutivo recependo il SgIOP.
- b) Eseguire i lavori e l'allestimento dell'edificio oggetto di ristrutturazione e restauro.
- c) Eseguire la manutenzione dell'edificio per tre anni.

Per l'esecuzione dell'Intervento 2 l'Università fornirà in allegato alla lettera di invito un progetto definitivo.

Per l'Intervento 2 l'appaltatore dovrà:

- a) Perfezionare il progetto definitivo recependo il SgIOP.
- b) Sviluppare il progetto esecutivo.
- c) Eseguire i lavori e l'allestimento del nuovo edificio destinato ad attività sportive ricreative.
- d) Eseguire la manutenzione dell'edificio per tre anni.

La procedura per l'affidamento dell'Accordo di cui alla lett. B) che precede sarà svolta parallelamente a quella per l'affidamento dell'Appalto Misto di cui alla lett. A).

L'Accordo consente di cogliere un'innovazione introdotta dalla Direttiva, innovazione che si basa sulle motivazioni espresse dalla Commissione Europea nel libro verde sulla modernizzazione della politica dell'UE in materia di appalti pubblici, impiegando lo strumento dell'accordo quadro di cui all'art. 33 della Direttiva, recepito a livello nazionale dall'art. 54 del Codice.

L'accordo quadro è uno strumento che coniuga i principi enunciati al primo considerando della Direttiva, quindi la parità di trattamento, la libera concorrenza e la trasparenza, con i presupposti di riforma degli appalti pubblici enunciati dal libro verde e, in particolar modo, rappresenta uno dei migliori strumenti previsti dalla Direttiva per l'affidamento di appalti di lavori e servizi, anche di modesta entità, in presenza di una programmazione spesso suscettibile di modifiche.

Come noto lo strumento dell'accordo quadro consente, dopo una prima fase di gara, di individuare uno o più contraenti che potranno successivamente essere incaricati, secondo le previsioni dei documenti di gara, dell'esecuzione di appalti di lavori e/o servizi, direttamente, impiegando la graduatoria di aggiudicazione, oppure attraverso una seconda fase di gara denominata "confronto competitivo".

La durata dell'Accordo sarà di quattro anni mentre la durata dei Contratti Attuativi che saranno Assegnati in base all'Accordo potrà superare tale periodo.

Attraverso l'Accordo Quadro Servizi, il cui importo massimo stimato è pari a 5 Milioni di Euro oltre le modifiche contrattuali nel seguito precisate, si potranno affidare i servizi di architettura e ingegneria che non saranno svolti all'interno dell'Università. L'Accordo è strumentale sia all'Appalto Misto per che agli altri interventi di sviluppo edilizio programmati dall'Università.

L'Accordo sarà stipulato con più di un Operatore Economico e, al fine di favorire la partecipazione delle piccole e medie imprese e con l'intento di disporre dei migliori operatori di mercato in relazione alle dimensioni degli affidamenti, oltre che per rispettare i principi di incompatibilità enunziati dall'art. 26 del Codice, sarà suddiviso in lotti:

- a) Il lotto 1, avente ad oggetto la progettazione, la direzione dei lavori e i collaudi riferiti ad interventi edilizi di piccola entità.
- b) Il lotto 2, avente ad oggetto la progettazione, la direzione dei lavori e i collaudi riferiti ad interventi edilizi di maggiore complessità rispetto quelli oggetto del lotto 1.
- c) Il lotto 3, avente ad oggetto l'attività di verifica preliminare della progettazione.

Utilizzando anche in questo caso l'innovazione prevista dalla Direttiva all'art. 72, e recepita dall'art. 106 del Codice, l'Accordo prevedrà la possibilità di dare seguito, durante l'esecuzione dei Contratti Attuativi, a modifiche predefinite atte a recepire eventuali mutamenti delle esigenze poste alla base dei progetti e dei servizi da svolgere.

Le modifiche contrattuali, il cui importo stimato è pari a massimo € 1.000.000, saranno previste nel Bando Di Gara dell'Accordo.

Al fine di accrescere le probabilità che l'Operazione sia eseguita raggiungendo gli obiettivi prefissati, il Responsabile Unico Del Procedimento prevede di trattenere al proprio interno le attività di pianificazione, monitoraggio e controllo: a tale scopo sarà costituito il Project Management Office (PMO).

Art. 2.3 - La scelta politica

Il contratto pubblico, sia esso di lavori, servizi e/o forniture, ha come presupposto l'intesa che deve esistere fra la parte politica, chiamata ad effettuare le scelte, e la parte dirigenziale che, nel rispetto delle norme giuridiche e tecniche, deve dare esecuzione alla volontà politica.

Esaminando il presente documento l'Università, attraverso il proprio consiglio di amministrazione, è invitata ad esprimere il proprio giudizio sull'intera strategia proposta per realizzare l'Operazione, oltre che a formulare le richieste di chiarimento e/o di modifica che riterrà più opportune; in questo modo è possibile raggiungere risultati di notevole importanza.

Innanzitutto si rispetta il principio legislativo della distinzione fra la competenza degli organi politici, deputati a tracciare le linee di indirizzo politico e ad individuare gli obiettivi sottesi alle attività da svolgere, e quella dei dirigenti, chiamati a raggiungere detti obiettivi nel rispetto del sopra citato indirizzo.

Il secondo risultato è invece pratico: effettuata la scelta, e resi noti i propri orientamenti, il consiglio di amministrazione potrà limitarsi a deliberare in merito agli sviluppi operativi essenziali della strategia delineata, quali i Bandi Di Gara ed i Documenti Di Gara, che possono avere una ripercussione sulle attività istituzionali dell'Università; per il resto, ove lo ritenga opportuno, potrà chiedere di essere costantemente informato sui progressi dell'Operazione dal soggetto incaricato della conduzione della stessa, il Responsabile Unico Del Procedimento.

Infine, l'impostazione sopra delineata offre due innegabili vantaggi. Essa è innanzi tutto conforme alla vigente normativa in materia di organizzazione dei pubblici uffici e di contratti pubblici, volta a prevenire le incertezze in fase operativa dalle quali derivano le modifiche progettuali e contrattuali impreviste, i ritardi, il contenzioso in sede di esecuzione dei contratti e, in sintesi, la perdita del controllo sugli obiettivi da parte del committente pubblico. Il secondo vantaggio è lapalissiano: il consiglio di amministrazione, da una parte, ed il Responsabile Unico Del Procedimento, dall'altra, assumono solo le responsabilità connesse ai loro rispettivi ruoli.

Art. 2.4 - Il ruolo del Responsabile Unico Del Procedimento

Dato il carattere straordinario e la complessità dell'Operazione il Responsabile Unico Del Procedimento è chiamato ad affrontare compiti complessi e delicati propri di un *portfolio manager* e di un *project manager*.

Per questo caso specifico, vista la complessità dell'Appalto Misto e degli Accordi, anche in applicazione delle previsioni del c. 9 dell'art. 31 del Codice, è stato attivato dall'Università il PMO dedicato all'Operazione, in grado di far fronte alle esigenze delle Gare e della successiva gestione dei rapporti contrattuali. In virtù dell'accordo di collaborazione in essere tra l'Università e il Politecnico di Milano, una o più funzioni del PMO saranno ricoperte da personale del Politecnico di Milano.

CAPITOLO 3 - CARATTERISTICHE SALIENTI DEL MODELLO PROPOSTO

Il Modello proposto si attuerà attraverso cinque fasi.

La prima consiste nello sviluppo dello studio di fattibilità relativo all'Appalto Misto e nell'approvazione della Linea Guida da parte dell'organo decisionale dell'Università.

La seconda consiste nella predisposizione dei Documenti Di Gara dell'Appalto Misto e nell'indizione della relativa Gara.

La terza consiste nell'espletamento della Gara.

La quarta consiste nella predisposizione dei Documenti Di Gara dell'Accordo e nell'espletamento della relativa Gara. Al termine di questa saranno individuati gli Operatori Economici dell'Accordo.

La quinta consiste nell'Assegnazione agli Operatori Economici dei Contratti Attuativi.

Art. 3.1 - Obiettivi dell'Operazione

L'Operazione persegue i seguenti obiettivi:

1. Realizzare in via prioritaria le opere relative al complesso dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2 e, in seconda battuta, quelle contemplate dal Master Plan.
2. Ridurre i tempi di realizzazione degli interventi edilizi disponendo, attraverso l'Accordo, di Operatori Economici in grado di soddisfare celermente le esigenze dell'Università in merito all'erogazione degli strumentali e correlati servizi di architettura e ingegneria.
3. Garantire il massimo livello di trasparenza e parità di trattamento per l'affidamento dei Contratti Attuativi.
4. Garantire, attraverso l'impiego di tecniche e strumenti di *project management*, un adeguato controllo sulla qualità dei servizi erogati e delle opere realizzate, nonché il rispetto dei tempi e dei costi di realizzazione programmati.

Art. 3.2 - Elementi della strategia

La strategia che si propone di dispiegare per il conseguimento degli obiettivi dell'Operazione è basata sui seguenti punti cardine:

- i. Massima flessibilità delle Gare, dell'Appalto Misto e dell'Accordo, che consente di adattarsi all'evoluzione delle esigenze dell'Università e ad eventuali imprevisti che dovessero manifestarsi, da attuarsi anche attraverso la previsione di apposite opzioni contrattuali.
- ii. Utilizzo di procedure in grado di coniugare qualità e prezzo, fondate sull'impiego del criterio di aggiudicazione del miglior rapporto tra qualità/prezzo accompagnato da una soglia minima di punteggio da raggiungere per l'offerta tecnica.
- iii. L'articolazione dell'Appalto Misto in due Contratti, il primo "prodromico" rispetto al Contratto Principale, avente ad oggetto le lavorazioni che presentano la più alta probabilità che si manifestino scenari di rischio legati alle preesistenze e il secondo, per l'appunto "principale" rispetto al Contratto Prodromico, avente ad oggetto i principali lavori di costruzione che presenteranno un rischio residuo minore.
- iv. Strutturazione di parte dell'Operazione con il ricorso all'utilizzo della facoltà di cui all'art. 32, c. 5, della direttiva 2014/24/UE, così come riproposta dall'art. 63, c. 5, del Codice.
- v. Attivazione delle migliori competenze per programmare, progettare, supervisionare e controllare la qualità nell'esecuzione degli appalti.
- vi. Replicare modelli contrattuali quali l'EPCM (*engineering, procurement, construction and maintenance*), ampiamente in uso in contesti internazionali in cui è maggiormente diffusa e radicata la cultura del *project management* applicata all'edilizia civile, capitalizzando i vantaggi derivanti dall'integrazione delle fasi di progettazione, costruzione, allestimento e manutenzione.
- vii. Ricorso agli strumenti previsti dalla Direttiva, e ripresi dal Codice, in merito alla riduzione del numero di partecipanti alla seconda fase della Gara dell'Appalto Misto (c.d. "forcella"),

innalzando in tal modo la probabilità per i soggetti selezionati di vedersi aggiudicata la procedura.

- viii. Adozione di contratti con corrispettivi a corpo fondati sull'impiego di strumenti tipici del *project and contract management*.
- ix. Garantire, in accordo con gli indirizzi comunitari, la massima partecipazione delle piccole e medie imprese alle procedure, suddividendo in lotti l'Accordo Quadro Servizi.
- x. Adozione di soluzioni contrattuali che permettano all'Università di attuare un controllo attivo e fattivo sulle imprese chiamate alla realizzazione dei lavori e dei servizi, ciò al dichiarato fine di eliminare a monte, o quanto meno di ridurre, i motivi di conflittualità che tanti effetti negativi hanno prodotto nel settore dei contratti pubblici nel tempo.
- xi. Riduzione al minimo dei soggetti coinvolti nella realizzazione delle opere, con identificazione certa di competenze e responsabilità e con conseguente semplificazione del quadro organizzativo complessivo delle singole commesse.
- xii. Assicurazione, attraverso il PMO, dell'impiego degli strumenti di *project management* previsti dai Documenti Di Gara.
- xiii. Impiego di strumenti tesi ad incentivare gli appaltatori al raggiungimento dei risultati di tempi, costi e qualità attesi.
- xiv. Impiego di tecniche di gestione del rischio che consentano di ridurre gli effetti derivanti dal manifestarsi di possibili eventi negativi sugli obiettivi dell'Operazione.

Nel seguito viene commentata l'impostazione delle Gare e i relativi dettagli operativi delle varie fasi di attuazione.

Art. 3.3 - Le tecniche adottate

Per dare attuazione al Modello si prevede l'impiego di tecniche riconducibili alla gestione dei progetti (*project management*) applicate al ciclo di vita dell'opera pubblica. L'impiego di tali metodologie e strumenti, di nota derivazione anglosassone, è operazione di per sé complessa e innovativa in una realtà quale quella nazionale, in cui nel tempo si sono perse alcune buone prassi a favore di metodiche che, nella maggior parte dei casi, si sono dimostrate inefficaci per il conseguimento degli obiettivi sottesi ai progetti (rispetto dei tempi e dei costi programmati di esecuzione, qualità delle opere costruite e dei servizi erogati).

Di contro, l'impiego di tecniche proprie del *project management* costituisce per l'ente uno degli strumenti a garanzia della realizzazione delle opere nel rispetto degli obiettivi anzidetti.

Altre tecniche che si prevede di dispiegare sono proprie del *contract management* che, in buona sostanza, impone alle parti una gestione dinamica del contratto, che non è più visto come un elemento rigido attorno al quale ruota la gestione di un'operazione complessa quale quella qui tratteggiata, bensì come uno strumento asservito al conseguimento degli obiettivi del committente pubblico.

Le tecniche di *project e contract management* saranno, attraverso i Documenti Di Gara, rapportate al ciclo di vita dell'opera pubblica e, quindi, i relativi meccanismi decisionali saranno ricondotti ai principi della teoria del valore, anche attraverso l'impiego di tecniche quali il *life cycle costing* e l'analisi del valore.

Art. 3.4 - Il quadro normativo

Le varie fasi attraverso le quali si prevede di realizzare l'Operazione dovranno svilupparsi nel rispetto della normativa comunitaria, con particolare riferimento alla Direttiva, e delle norme nazionali, fra cui il Codice.

Per quanto riguarda l'Appalto Misto, esso avrà ad oggetto anche la progettazione esecutiva ai sensi dell'art. 59, cc. 1 e 1bis, del Codice, così come modificati dalla L. 55/2019.

L'appalto di progettazione e costruzione combinato con alcuni strumenti di *project management* quale la progettazione esecutiva condotta secondo la modalità *fast-track*, consente di ridurre significativamente i tempi di realizzazione dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2, fornendo quindi all'Università una garanzia maggiore per il mantenimento del cofinanziamento ottenuto.

Per quanto concerne l'Accordo, si evidenzia che la Direttiva ha innovato l'istituto dell'accordo quadro eliminando la possibilità per gli Stati membri di recepire o meno tale istituto nei rispettivi ordinamenti.

La conseguenza di detta scelta del legislatore comunitario è costituita dall'eliminazione nel Codice di qualsiasi limitazione all'utilizzo dell'accordo quadro da parte delle stazioni appaltanti.

Inoltre, vista l'ampia diffusione dell'istituto, la Direttiva anzidetta ha ritenuto utile fornire ulteriore flessibilità ad esso, prevedendo espressamente la possibilità che i singoli appalti siano affidati sia con, sia senza Rilancio, a differenza della direttiva 2004/18/CE che invece imponeva alle stazioni appaltanti di scegliere se affidare tutti gli appalti con o senza Rilancio.

Così come le Gare, anche le condizioni contrattuali espresse nei Documenti Di Gara saranno impostate nel rispetto delle discipline comunitarie di riferimento e finalizzate al conseguimento degli obiettivi di qualità, rispetto dei tempi e dei costi.

Art. 3.5 - Fase propedeutica alle Gare

La fase propedeutica all'indizione delle Gare, rappresenta il momento cruciale dell'Operazione, in cui sono tramutate le strategie in azioni. Il Modello rappresenta quindi la sintesi di parte della strategia sottesa all'Operazione mentre i Documenti Di Gara racchiudono tali azioni e rappresentano la base documentale che reggerà le Gare ed anche le fasi successive di avvio e di esecuzione dei diversi contratti.

Il Modello è retto da un insieme di Strumenti riconducibili alle aree del *project* e *contract management*, dell'ingegneria economica e dei sistemi informativi.

L'impiego degli Strumenti sarà oggetto di apposita analisi, valutazione, pianificazione e predisposizione in sede di preparazione dei Documenti Di Gara; detti Strumenti sono stati impiegati, proficuamente, in altri contesti e realtà analoghi a quelli dell'Operazione concorrendo al conseguimento di risultati quali il rispetto dei tempi e dei costi programmati.

Gli Strumenti permettono di disporre di una visione globale sugli aspetti economici, qualitativi e temporali dell'Operazione e, al tempo stesso, consentono di garantire la gestione dei sottoprocessi che portano al compimento dei singoli interventi. Questa contestuale visione d'insieme e di dettaglio è possibile anche grazie all'impiego della tecnica della *work breakdown structure*. Questo consentirà al decisore di disporre di pochi dati, ma buoni, per prendere decisioni, e a chi sarà chiamato a dare esecuzione ai processi produttivi, di poter elaborare i dati di avanzamento, di verifica e controllo, strumentali all'esecuzione delle opere e dei servizi.

Art. 3.5.1 - L'approccio alla gestione dei rischi

La gestione dei rischi (nota con la locuzione in lingua inglese *risk management*), è una delle aree di conoscenza del *project management* che, se correttamente attuata, può aumentare le probabilità di raggiungere gli obiettivi di tempi, costi e qualità. L'attuazione di tale tecnica all'interno dei Contratti e dei Contratti Attuativi parte dal presupposto che l'incertezza gravante sui lavori di costruzione deve essere ridotta progressivamente, già dalla fase di progettazione, in modo da consentire, sia all'Università sia all'appaltatore, di potersi ciascuno assumere gli oneri connessi con la gestione dei rischi propri. È risaputo che la maggiore dinamicità e il differente profilo di competenze, che differenzia gli operatori economici privati dalle pubbliche amministrazioni, consente ai primi di riuscire più agevolmente a gestire alcuni dei rischi gravanti sulla realizzazione di progetti complessi. Ma non tutti i rischi possono essere trasferiti in capo all'appaltatore, né tanto meno lo stesso appaltatore è sempre nelle condizioni di riuscire a gestire i rischi postigli in capo dal committente. La conseguenza di una errata, o illusoria, allocazione dei rischi in capo all'appaltatore, comporta sovente che la pubblica amministrazione si ritrovi a dover subire gli impatti derivanti dal manifestarsi di eventi negativi e a corrispondere al contempo un maggiore corrispettivo all'appaltatore proprio in virtù del fatto che è posta in capo a quest'ultimo la gestione di alcuni rischi.

È opportuno precisare che l'appaltatore non è un assicuratore, e che il rischio posto in capo a ad egli è, per l'appunto, quello imprenditoriale e non assicurativo. Pertanto, clausole contrattuali

onnicomprehensive, sovente disseminate nei documenti contrattuali, risultano spesso inapplicabili in quanto aleatorie.

Un'efficace implementazione della tecnica della gestione dei rischi all'interno dei Contratti e dei Contratti Attuativi, passa necessariamente attraverso l'analisi dei possibili eventi negativi, la stima dei rischi e la definizione delle azioni tese a ridurne gli impatti laddove dovessero manifestarsi.

In tale logica, e con riferimento all'Appalto Misto, l'Università condividerà, con i Concorrenti prima e con l'appaltatore poi, i risultati del proprio *risk assessment* e la gestione dei rischi durante lo sviluppo dell'iniziativa. La capacità dell'appaltatore di gestire efficacemente eventuali rischi sarà inoltre elemento che condiziona il conseguimento dei premi previsti dai Documenti Di Gara.

Art. 3.5.2 - Articolazione della fase di costruzione

Al fine di ridurre gli impatti, e quindi i potenziali danni per l'Università, derivanti dal manifestarsi di eventi negativi che possono interessare la realizzazione dell'Intervento 1 e dell'Intervento 2 nelle rispettive fasi iniziali, si propone di enucleare le attività di costruzione dell'Appalto Misto, propedeutiche e marginali, dal punto di vista economico, rispetto all'insieme dei lavori, all'interno di un contratto a sé stante, denominato "Contratto Prodromico". Ciò in quanto, la fase iniziale dei lavori di costruzione è caratterizzata da un'elevata probabilità che si manifestino eventi negativi che possono condizionare i tempi e i costi di realizzazione programmati e la qualità attesa dell'opera. Nel caso in cui l'opera fosse realizzata per mezzo di un contratto unico, il manifestarsi di tali eventi negativi arrecherebbe al committente un danno maggiore di quello che, invece, si registrerebbe in presenza di due contratti.

Il Contratto Prodromico dell'Intervento 1 avrà ad oggetto, tra l'altro, le opere di accantieramento, le demolizioni e gli scavi, mentre il Contratto Prodromico dell'Intervento 2 avrà ad oggetto, tra l'altro, le opere di accantieramento e gli scavi; il Contratto Principale dell'Intervento 1 riguarderà le restanti opere di ristrutturazione e restauro degli edifici storici, mentre il Contratto Principale dell'Intervento 2 avrà ad oggetto la costruzione del nuovo edificio sportivo ricreativo.

Con l'intento di ridurre i rischi insiti nell'Appalto Misto e legati al costruito e alle preesistenze, si prevede di anticipare un primo lotto di lavori, finalizzato all'esecuzione delle prime opere di demolizione, scavo e per dare seguito alle eventuali bonifiche.

Nel caso dell'Intervento 1, il primo lotto di lavori risulta necessario in quanto, essendo i manufatti storici da restaurare inutilizzati da molti anni, questi versano in pessimo stato di manutenzione e pertanto, per la precisa definizione e verifica del progetto esecutivo - che ai sensi dell'articolo 23, comma 8, del D.Lgs. 50/2016, deve determinare in ogni dettaglio i lavori da realizzare e "... deve essere sviluppato ad un livello di definizione tale che ogni elemento sia identificato in forma, tipologia, qualità, dimensione e prezzo ..." - occorre far eseguire opere necessarie all'acquisizione delle informazioni indispensabili per una precisa e puntuale definizione della progettazione esecutiva completa.

Nel caso dell'Intervento 2, il nuovo edificio sarà insediato in un area dove era presente il Padiglione Cerletti - demolito alcuni anni orsono - a ridosso di una scarpata sorretta da un muro contro-terra attualmente nascosto da una struttura in terre armate; al fine della corretta definizione del progetto esecutivo, occorre far eseguire un primo lotto di lavori avente ad oggetto sia la rimozione delle terre armate e del muro contro terra - per definire precisamente l'area di sedime della nuova costruzione - sia la verifica della presenza delle vecchie fondazioni del manufatto demolito, al fine di evitare il rischio di interferenze con le strutture di fondazione dell'edificio.

Art. 3.6 - La fase di Gara

Art. 3.6.1 - Criteri informativi del Modello per la fase di Gara

Il Modello, come già accennato in premessa, si articolerà attraverso due Gare.

La prima avrà ad oggetto l'affidamento dell'Appalto Misto.

Tale Gara prevedrà l'affidamento, ad un unico appaltatore, dei lavori relativi all'Intervento 1 e all'Intervento 2, nonché la possibilità per l'Università di affidare, mediante una procedura negoziata senza bando, allo stesso appaltatore gli ulteriori lavori previsti nel Master Plan, ai sensi dell'art. 63, c. 5, del Codice.

Il Bando Di Gara prevedrà pertanto la possibilità, offerta dall'art. 32, c. 5, della Direttiva, di affidare all'aggiudicatario della Gara, con procedura negoziata e senza pubblicazione di un nuovo bando, ulteriori lavori analoghi, purché conformi a un "progetto base", ovvero ad un programma, già approvato e portato a conoscenza dei soggetti interessati alla Gara.

Il suddetto programma, ricomprendente l'insieme degli ulteriori lavori analoghi, è denominato Master Plan ed è allegato al presente documento, in esso sono ricompresi gli interventi per i quali al momento non sono disponibili i finanziamenti ma che è probabile che vengano erogati: pertanto, con l'approvazione della Linea Guida dell'Operazione, l'Università darà il via libera anche alla possibilità di utilizzo dell'istituto sopra invocato. Le anzidette aggiudicazioni potranno essere adottate entro il limite massimo di tre anni dalla stipula del Contratto Prodromico relativo all'Intervento 1. E' necessario inoltre considerare che nel Master Plan sono stati inseriti solamente i lavori relativi a strutture destinate alle esigenze della popolazione universitaria, che quindi presentano il requisito di essere "analoghi" richiesto dal citato art. 32 della Direttiva.

La flessibilità offerta dal citato art. 32 della Direttiva 2014/24/UE, così come fedelmente recepito dall'art. 63 del Codice, consente di far fronte efficacemente all'assenza attuale delle condizioni necessarie per dare seguito agli interventi previsti dal Master Plan. La Gara per l'affidamento dell'Appalto Misto avrà infatti come oggetto le sole opere consentite dall'attuale disponibilità tecnica (livello progettuale adeguato, disponibilità dei luoghi, ecc.) e finanziaria, mentre gli interventi previsti nel Master Plan saranno affidati, come già detto mediante una procedura negoziata senza bando, solamente se e quando i finanziamenti saranno erogati.

In questo modo l'Università potrà utilizzare immediatamente le future ulteriori disponibilità finanziarie, senza dover bandire altre gare, sempre che l'appaltatore abbia operato con soddisfazione dell'Università (condizioni endogene) e purché sussistano le condizioni di contesto (condizioni esogene) analizzate attraverso lo studio di fattibilità e precisate nei Documenti Di Gara. Sembra opportuno evidenziare che tale opzione non vincola in alcun modo l'Università, in quanto quest'ultima, senza alcuna limitazione nella propria scelta, avrà la facoltà di non affidare la realizzazione dei lavori previsti dal Master Plan al soggetto che si aggiudicherà la Gara, anche a fronte di un operato soddisfacente dello stesso.

Il Modello proposto prevede inoltre il ricorso all'accordo quadro di cui all'art. 54 del Codice.

Il ricorso a detto istituto è giustificato dalla dimostrazione di efficienza che esso ha fornito in tutta l'Unione Europea, che ha portato la Direttiva ad eliminare qualsiasi limitazione al suo uso e a prevedere maggiori margini di flessibilità per il suo utilizzo; ciò è testualmente affermato al considerando n. 61 della Direttiva.

Le Gare saranno espletate per mezzo di una procedura ristretta, da aggiudicarsi secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa individuata in base al miglior rapporto qualità/prezzo.

A tal proposito si fa presente che, come evidenziato dalla Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici nella relazione al parlamento dell'anno 2011, la combinazione dell'appalto di progettazione e costruzione, con la procedura ristretta aggiudicata secondo il criterio del miglior rapporto qualità-prezzo, riduce la possibilità di perdita degli obiettivi di tempi, costi e qualità del progetto, quindi di ricorso alle c.d. "varianti in corso d'opera" che, nel caso di appalti superiori a € 5.000.000, ha ecceduto negli anni il 70%¹.

¹ L'AVCP, nella relazione annuale 2011, ha affermato che, 73,4 appalti di controvalore superiore a € 5.000.000 su 100, manifestano nel corso di esecuzione del contratto, varianti in corso d'opera. La stessa Autorità correla il manifestarsi del fenomeno delle varianti in corso d'opera: alle procedure di aggiudicazione adottate dalle stazioni appaltanti, (probabilità del 55,6%, nei casi di procedura aperta, e del 46,0% e 44,7%, rispettivamente nel caso di procedure ristrette e negoziate); ad appalti aggiudicati secondo il criterio del massimo ribasso (ca. 50% di probabilità che si debba ricorrere a varianti in corso d'opera) rispetto contratti aggiudicati con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (ca.

Tale criterio di aggiudicazione, se ben applicato, oltre a garantire la trasparenza e la *par condicio*, salvaguarda gli interessi della pubblica amministrazione in modo ben più sostanziale di quanto possano fare le gare aggiudicate in base ai soli costi.

Questa soluzione offre numerosi vantaggi; fra i tanti si citano, a titolo di esempio:

- i. Sfruttare l'esperienza dei Concorrenti nel proporre, per gli aspetti del programma di esecuzione dei servizi e dei lavori ritenuti non inderogabili, le soluzioni che si ritengono più adeguate e più efficaci per il rispetto dei tempi.
- ii. Utilizzare la fisiologica competitività fra i Concorrenti i quali, al fine di prevalere sugli antagonisti, hanno il massimo interesse a ricercare in offerta il miglior compromesso possibile fra qualità e costo, ambedue oggetto di valutazione.
- iii. Tener conto, in sede di valutazione delle Offerte, della qualità degli apprestamenti organizzativi proposti dai Concorrenti per la gestione degli aspetti più qualificanti dell'appalto, quali ad esempio il gruppo incaricato della progettazione esecutiva/costruttiva, la struttura preposta alla pianificazione, gestione e controllo dei servizi e/o dei lavori, l'organizzazione del cantiere.
- iv. Creare le condizioni che inducano l'appaltatore a trasformarsi, da mero esecutore di prescrizioni progettuali imposte dall'ente appaltante, in soggetto cui è conferito il compito di assistere l'Università, mettendo in gioco le sue capacità imprenditoriali, per consentire all'Università di raggiungere al meglio gli obiettivi stabiliti.

In virtù dei molteplici aspetti positivi che presenta il miglior rapporto qualità/prezzo, e vista l'importanza che riveste l'Operazione per l'Università, nello stabilire il punteggio da assegnare all'offerta tecnica ed a quella economica sarà dato un peso nettamente prevalente alla prima; si prevede di assegnare l'80% del punteggio all'offerta tecnica ed il restante 20% a quella economica.

Nello stesso senso sarà previsto un punteggio minimo di 600 punti, per l'Appalto Misto, e un punteggio minimo compreso tra i 400 e i 600 punti, per l'Accordo, sui 1000 complessivamente disponibili, che i Concorrenti dovranno raggiungere con l'offerta tecnica affinché la loro offerta economica sia valutata. Questo strumento consente di ammettere all'apertura dell'offerta economica solamente quei soggetti che hanno presentato delle offerte tecniche di buon livello, in modo tale che il campo dei Concorrenti sia limitato ai soli soggetti che hanno dato prova di adeguata professionalità.

Nelle Gare non sarà applicata la linea guida n. 2 dell'ANAC relativa all'offerta economicamente più vantaggiosa, ciò in quanto detta linea guida non è vincolante ed inoltre non è applicabile all'accordo quadro, il quale si caratterizza per non avere al momento della procedura di gara un oggetto del contratto già definito, con la fisiologica conseguenza che i criteri indicati nella suddetta linea guida non sono materialmente applicabili per tale istituto.

Come già detto, il tipo di procedura che si propone di utilizzare per le Gare è la procedura ristretta. Relativamente al tipo di procedura proposta, occorre considerare che la procedura aperta impone che si confezionino in forma definitiva tutti gli atti prima della pubblicazione del bando, e che i documenti di gara siano sottoposti all'approvazione dell'organo politico prima di detto momento, diventando così un qualcosa di rigido cui attenersi fino alla fine della fase di affidamento. Un siffatto modo di procedere, trasferito nell'ipotesi di offerta economicamente più vantaggiosa in base al miglior rapporto qualità/prezzo, urta contro due fatti concreti: in primo luogo presuppone che l'estensore degli atti sia un veggente in grado di prevedere le molte divergenze che possono verificarsi fra la previsione astratta e la pratica attuazione.

In secondo luogo, quanto sopra illustrato urta con il principio di riservatezza che la natura pubblica delle deliberazioni degli organi politici, e dei relativi allegati, non può rispettare, creando condizioni operative contrarie agli interessi delle committenti.

44%); alla prestazione, ovvero nel caso di contratti di sola esecuzione (50% di probabilità) rispetto contratti di progettazione e costruzione (ca. 40% di probabilità).

La soluzione prospettata è invece di tipo rigido nei principi ma elastico nell'attuazione: cioè è concepita in modo da consentire all'Università, per mezzo del RUP, nel pieno rispetto della trasparenza, della legalità e della *par condicio*, di proporre i provvedimenti di volta in volta suggeriti dalle concrete esigenze emerse durante l'*iter* procedurale, spostando quindi l'attenzione sugli obiettivi e non più esclusivamente sulla forma.

Il fatto che la redazione dei Documenti Di Gara si svolga in parallelo con il ricevimento e l'esame delle domande di partecipazione, consente infatti al RUP di suggerire negli atti quelle modifiche che si rivelassero opportune per assicurare una gestione più efficace del rapporto con il mercato, in relazione alla risposta che esso fornirà alle prescrizioni dei Bandi Di Gara.

Quanto precede attiene ai profili procedurali; sotto l'aspetto sostanziale le Gare riportano l'appalto nel suo naturale alveo, assegnando alle parti i ruoli di loro competenza. La precisazione è importante perché la tradizione, da sempre basata sulla subordinazione dell'appaltatore destinatario dei famosi ordini di servizio e firmatario dei cosiddetti (eventuali) atti di sottomissione, ha determinato l'insorgenza di una sostanziale riduzione della responsabilità dell'appaltatore, il quale alla fine viene essenzialmente considerato un mero esecutore materiale, privo di volontà e di professionalità proprie.

Il Modello che si suggerisce capovolge l'intero discorso e pone a fondamento del rapporto la capacità di un imprenditore. In altri termini, all'appaltatore non si chiede solo di eseguire un servizio o di realizzare un manufatto, ma anche di mettere al servizio dell'Università la propria professionalità in ognuno dei momenti che caratterizzano l'appalto, a far capo da quello in cui viene inoltrata la domanda di partecipazione. L'appaltatore è pertanto spronato ad attivare cicli di *problem solving* nella gestione dei momenti critici della commessa, a tutto vantaggio dell'Università.

In Gara invece si devono creare le condizioni per invogliare i Concorrenti ad offrire la loro collaborazione, rendendosi parte attiva nell'aiutare l'Università a migliorare gli atti con suggerimenti e proposte attinenti le modalità secondo le quali essi si impegnano ad eseguire la prestazione.

Art. 3.6.2 - Selezione dei Concorrenti

L'utilizzo della procedura ristretta consentirà, per l'Appalto Misto, di invitare a presentare offerta i candidati selezionati fra quelli ammessi alla procedura, in base alle loro qualifiche specifiche in relazione all'oggetto della Gara, ai sensi dell'art. 91 del Codice. I criteri di selezione saranno oggettivi e resi noti a tutti gli interessati attraverso il Bando Di Gara e la Nota Esplicativa.

L'utilizzo di questo strumento è giustificato dall'importanza e dalla complessità dell'Operazione. Infatti dato il non trascurabile importo dei contratti facenti parte di essa, il numero di soggetti potenzialmente interessati a partecipare alla Gara sarà probabilmente elevato. Pertanto, nell'ottica illustrata all'articolo che precede di spingere i Concorrenti a creare un rapporto collaborativo con l'Università, avere un numero limitato di Concorrenti costituisce una garanzia sia per l'Università che per gli stessi Concorrenti.

D'altro canto, la preparazione di un'Offerta per una gara da aggiudicare non soltanto in base al prezzo, ma anche in base ad elementi non di prezzo, richiede un dispendio di tempo e di risorse notevole. Considerando che ciò che si vuole aggiudicare con l'espletamento della Gara non riguarda beni di consumo, bensì la realizzazione di interventi edilizi e servizi di architettura e ingegneria, con l'intento di aumentare le *chance* dei soggetti qualificati di vedersi aggiudicatari e, quindi, con l'intento di spronarli ad investire per produrre un'offerta di elevata qualità, si ritiene la procedura ristretta accompagnata dall'istituto dell'art. 91 del Codice la strada più idonea per il raggiungimento di tali scopi.

Inoltre, la selezione di cui al citato art. 91 consente di convocare riunioni con i singoli Concorrenti, da tenersi nel periodo intercorrente fra l'inoltro della lettera di invito a presentare Offerta e la relativa consegna. Dette riunioni consentono di fornire risposta a tutte le domande di chiarimento espresse dai Concorrenti e di fornire l'interpretazione autentica dei Documenti Di Gara, riducendo drasticamente il rischio di malintesi e di contenzioso. Al fine di garantire la massima trasparenza e

preservare i requisiti di imparzialità e *par condicio*, le riunioni con i singoli Concorrenti saranno video registrate.

Riunioni di questo tipo si sono dimostrate assai efficaci in numerose procedure di gara analoghe, per migliorare la qualità delle offerte e ridurre al minimo i possibili equivoci.

Art. 3.7 - Fase di Assegnazione durante l'esecuzione dell'Accordo

Durante l'esecuzione dell'Accordo l'Assegnazione di un Contratto Attuativo avverrà direttamente oppure per mezzo di Rilancio, ai sensi dell'art. 54 c. 4 lett. b) del Codice.

I Documenti Di Gara indicheranno i criteri oggettivi in base ai quali l'Assegnazione sarà diretta oppure mediante Rilancio.

Al Rilancio saranno invitati gli Operatori Economici. Il Rilancio sarà condotto sulla scorta del Progetto Di Assegnazione e dei Documenti Di Assegnazione che via via saranno predisposti, e avrà ad oggetto un perfezionamento dell'Offerta, tecnica e/o economica, formulate dall'Operatore Economico, allora Concorrente, in sede di Gara. Tale perfezionamento sarà valutato dal personale tecnico dell'Area Servizi Tecnici e Infrastrutture dell'Università.

Per l'Assegnazione e la successiva esecuzione dei Contratti Attuativi dell'Accordo, il RUP, opportunamente supportato dal PMO e sulla scorta dei Documenti Di Assegnazione Tipo, predisporrà i Documenti Di Assegnazione.

Art. 3.8 - Fase di esecuzione dell'Appalto Misto

L'approccio che si propone di attuare per l'esecuzione dell'Appalto Misto, prevede una gradualità nello sviluppo della fase esecutiva che consenta all'appaltatore di investire il tempo necessario alla programmazione della commessa e alla predisposizione degli Strumenti necessari per l'esecuzione della stessa. Tale approccio è inoltre coerente con la metodologia di gestione dei rischi e si sostanzia in un progressivo trasferimento della responsabilità di gestione degli stessi in capo all'appaltatore, riducendo contestualmente i possibili effetti di eventi negativi connessi con la realizzazione delle opere e dei servizi.

Art. 3.8.1 - La Mobilitazione

Per l'Appalto Misto i Documenti Di Gara prevedranno la Mobilitazione. Con il termine Mobilitazione si intende il periodo, usualmente di 30-40 giorni, che segue la stipula del Contratto Prodromico e durante il quale l'appaltatore dovrà provvedere a finalizzare gli Strumenti e i documenti di Mobilitazione previsti dai Documenti Di Gara, necessari per eseguire i Contratti. La Mobilitazione è un periodo particolarmente delicato dal cui esito può dipendere il buon prosieguo dell'esecuzione dei Contratti. Qualora l'appaltatore non dovesse superare la Mobilitazione, l'Università potrà risolvere il contratto in danno, procedendo con il secondo classificato delle rispettive graduatorie.

Una volta approvati i documenti di Mobilitazione sarà emesso il verbale di chiusura della mobilitazione, caposaldo contrattuale soggetto a sanzione economica.

Si attribuisce particolare importanza al periodo di Mobilitazione, in quanto esso costringe l'appaltatore a programmare le attività e le relative risorse in modo che i lavori e i servizi, e le correlate attività di approvvigionamento e controllo qualità, si possano poi sviluppare in modo ordinato e non casuale, secondo una programmazione sufficientemente dettagliata e procedure di gestione della commessa condivise con l'Università.

Art. 3.8.2 – Impiego di tecniche di *project management*

Nell'Appalto Misto particolare attenzione sarà posta nella definizione della procedura di contabilizzazione e pagamento dei lavori, che si baserà sulla scomposizione degli stessi in singole attività elementari secondo la tecnica della *work breakdown structure* (WBS), e l'ascrizione in contabilità delle sole attività (*work package*) che siano state terminate al 100%; questo sistema elimina la necessità di misurazioni, che facilmente si prestano a contestazioni, e semplifica in modo radicale la contabilità e il successivo pagamento, nonché introduce un modello virtuoso

secondo il quale i servizi e le lavorazioni entrano in contabilità solo quando realmente ultimati. Saranno inoltre definiti opportuni vincoli tra l'espletamento di determinate attività ritenute importanti per la corretta esecuzione dei lavori (per esempio, l'aggiornamento periodico del piano gestione qualità, l'espletamento delle attività previste dal piano di sicurezza e coordinamento, l'emissione del piano di manutenzione aggiornato con gli elaborati "as built", i risultati dei controlli qualità in esecuzione, avvenuto ottenimento del parere positivo sul progetto sottoposto ad ispezione, ecc.) ed il pagamento degli stati di avanzamento, al fine di stimolare gli appaltatori al rispetto degli obblighi contrattuali.

Per l'esecuzione dei lavori, la WBS costituirà l'ossatura del cronogramma di costruzione, strumento fondante del sistema di *project control* che sarà previsto dai Documenti Di Gara. Il cronogramma di costruzione, opportunamente valorizzato, riporterà diverse informazioni relative alla fase di costruzione, indicherà la sequenza delle lavorazioni, i *buffer*, le date cui si riferiscono i capisaldi contrattuali e le c.d. "curve a S" (o, in lingua inglese, *baseline*) di produzione.

Relativamente all'Accordo i Documenti Di Gara prevedranno alcuni strumenti di *project management* che dovranno essere implementati sia nello sviluppo dei progetti che nella conduzione delle attività di direzione lavori.

Art. 3.8.3 - Esecuzione dei servizi e dei lavori in gestione per la qualità e sicurezza

I Contratti e i Contratti Attuativi dovranno essere eseguiti in regime di gestione per la qualità e l'appaltatore dovrà redigere un apposito piano di gestione per la qualità specifico la commessa.

In tale scenario l'Università svolgerà un ruolo attivo affinché l'appaltatore provveda a implementare il proprio sistema di gestione per la qualità nell'esecuzione della commessa, coinvolgendo, se del caso, anche la società certificatrice dell'appaltatore. Agli Operatori Economici dell'Accordo Quadro Servizi sarà richiesto, anche laddove non fossero in possesso di un proprio sistema di gestione della sicurezza certificato, di coniugare le proprie procedure di gestione per la sicurezza con i dettami della gestione per la qualità.

Art. 3.8.4 - Impiego del SgIOP e implementazione del BIM

Gli Operatori Economici dell'Accordo saranno chiamati a sviluppare la progettazione impiegando un apposito sistema di classificazione e organizzazione delle informazioni denominato "sistema di gestione informativa dell'opera pubblica" (nel seguito SgIOP) che si fonda sull'unificazione delle anagrafiche da impiegarsi non solo nella fase di progettazione, bensì anche in quella di costruzione e gestione immobiliare. Il SgIOP rappresenta una versione embrionale dei sistemi di *building information modeling* (BIM) previsti dall'art. 23 co. 13 del Codice. Durante l'arco di tempo di validità dell'Accordo, gli Operatori Economici, partendo dal SgIOP, potranno essere quindi chiamati ad implementare la progettazione in BIM impiegando il SgIOP.

Relativamente all'Appalto Misto il SgIOP dovrà essere implementato e impiegato durante lo sviluppo della progettazione esecutiva, costruttiva e durante l'esecuzione dei lavori.

Art. 3.9 – Valutazione ex post e aggiornamento della graduatoria dell'Accordo

L'Accordo prevede l'impiego di un sistema di valutazione *ex post* dell'operato degli Operatori Economici, definito anche "sistema di *rating*".

Gli Operatori Economici saranno soggetti ad una valutazione *ex post* riguardante la capacità dimostrata durante l'esecuzione del Contratto Attuativo nel riuscire a rispettare i tempi e i costi programmati e a raggiungere la qualità attesa nell'erogazione dei servizi affidatigli.

La valutazione *ex post* riguarderà anche la fase successiva all'esecuzione del Contratto Attuativo, in particolare quanto risconterà l'Università in sede di impiego del prodotto dei servizi eseguiti: a titolo esemplificativo durante l'esecuzione di un progetto esecutivo.

I criteri della valutazione *ex post*, così come le modalità di effettuazione della stessa, saranno precisate nei Documenti Di Gara. I risultati della valutazione *ex post* saranno utilizzati come

strumenti per incentivare gli Operatori Economici, come indicato all'art. 3.2 che precede, e per aggiornare la graduatoria dell'Accordo.

CAPITOLO 4 - EFFETTI DELLA STRATEGIA DI GESTIONE DELL'OPERAZIONE PROPOSTA

I benefici formali prodotti dall'adozione della strategia di Gara proposta dalla presente Linea Guida e delineata agli articoli che precedono, costituiscono la parte più appariscente della procedura proposta; essa implica però anche effetti sostanziali meritevoli di illustrazione.

Con la presentazione della propria struttura imprenditoriale, in fase di partecipazione alla Gara, il Concorrente pone la prima pietra del rapporto contrattuale che spera di instaurare con l'Università perché, fin dalla selezione, si propone esponendo le proprie capacità.

Nell'Offerta poi, la generale ed astratta competenza si trasforma in dati concreti dei quali fare un duplice uso:

- i. Esercitare un controllo comparativo, supportato dalla compresenza di offerte espresse tutte in modo analogo, delle quali è possibile effettuare un confronto affidabile.
- ii. Trasferire sui Concorrenti prima e sugli Operatori Economici ed appaltatori poi, il compito di integrare la documentazione di Gara di quelle parti che l'Università ha volutamente lasciato alle scelte del Concorrente stesso.

Si verifica così che i Documenti Di Gara, concepiti a monte ed in funzione di un futuro appaltatore ignoto, perde il suo carattere di astrattezza e si concretizza con i dati contenuti nell'Offerta.

Seguendo la logica sopra delineata le espressioni di principio quali: il corretto adempimento, le regole dell'arte, la diligenza del buon padre di famiglia, ecc., vengono trasformate in impegni prestazionali scritti e voluti dallo stesso appaltatore che, quanto più si sforza di migliorare l'Offerta per prevalere sulla concorrenza, tanto più si autovincola a lavorare meglio.

La tecnica qui prospettata oscilla da un minimo ad un massimo di partecipazione del Concorrente, e spetta all'Università la decisione in ordine al livello di responsabilità che si intende conferire, in ragione di molteplici circostanze, tra le quali la più importante è certamente la natura delle opere da realizzarsi e dei servizi da erogare.

CAPITOLO 5 - CRONOGRAMMA DI ATTUAZIONE DELL'OPERAZIONE**Art. 5.1 - Cronogramma**

Di seguito si indicano i momenti principali per dare attuazione alla prima parte dell'Operazione, l'Appalto Misto, e le relative scadenze.

1. Presentazione della Linea Guida e approvazione	Settembre 2019
2. Trasmissione alla Gazzetta Europea per la pubblicazione del Bando dell'Appalto Misto e indizione della Gara	Novembre 2019
3. Conclusione della fase di qualificazione e individuazione dei Concorrenti	Gennaio 2019
4. Finalizzazione dei Documenti Di Gara	Febbraio 2020
5. Trasmissione della lettera di invito a presentare offerta ai Concorrenti	Febbraio 2020
6. Ricevimento delle offerte	Aprile 2020
7. Analisi delle offerte e individuazione dell'aggiudicatario	Giugno 2020
8. Stipula del Contratto Prodromico	Luglio 2020
9. Avvio della Mobilitazione	Luglio 2020

I momenti principali per dare attuazione alla seconda parte dell'Operazione, l'Accordo, e le relative scadenze, sono di seguito indicate.

1. Presentazione della Linea Guida e approvazione	Settembre 2019
2. Trasmissione alla Gazzetta Europea per la pubblicazione del Bando degli Accordi e indizione della Gara	Ottobre 2019
3. Conclusione della fase di qualificazione e individuazione dei Concorrenti	Dicembre 2019
4. Finalizzazione dei Documenti Di Gara	Gennaio 2020
5. Trasmissione della lettera di invito a presentare offerta ai Concorrenti	Gennaio 2020
6. Ricevimento delle offerte	Marzo 2020
7. Analisi delle offerte e individuazione degli aggiudicatari	Aprile 2020
8. Stipula dell'Accordo	Maggio 2020
9. Assegnazione dei Contratti Attuativi	Giugno 2020

Art. 5.2 - Considerazioni sui cronogrammi e raccomandazioni

I cronogrammi prevedono un periodo di 10-11 mesi, dall'approvazione della Linea Guida all'avvio della Mobilitazione dell'Appalto Misto e alla finalizzazione dell'Accordo.

Corre l'obbligo di osservare che il termine, in sé realistico seppur esiguo, potrà essere rispettato solo alle condizioni che non si verifichino eventi imprevisi e tali da provocare ritardi e che, le figure preposte dall'Università a ricoprire ruoli di *management* dell'Operazione, siano realmente dedicate alla stessa.

Il periodo di 10-11 mesi antecedente l'avvio della Mobilitazione e la stipula dell'Accordo potrebbe sembrare a prima vista eccessivo. Esso è invece frutto di attente riflessioni supportate dal fatto che, analizzando il cronogramma, si riscontra quanto segue:

- i. La selezione dei Concorrenti da invitare alle Gare richiede circa tre mesi.
- ii. La preparazione delle Offerte, la loro valutazione e il successivo affidamento del Contratto Prodromico e Assegnazione dei primi Contratti Attuativi, richiedono circa sette-otto mesi.

I tempi di cui sopra non sono contraibili in quanto dipendono dai tempi tecnici necessari per portare a compimento le diverse attività che, come si è detto, sono state realisticamente considerate. Per contro, essi possono essere rispettati solo se a queste iniziative viene riservata una elevata priorità da parte dell'Università; a questa competono infatti numerose ed importanti attività fra le quali ad esempio: l'approvazione della Linea Guida e la redazione dei Documenti Di Gara; la pubblicazione dei Bandi Di Gara, l'individuazione dei Concorrenti e l'inoltro agli stessi, per entrambe le procedure, delle lettere di invito a presentare offerta; la nomina della commissione giudicatrice e la ratifica delle relative valutazioni; l'emissione della delibera di aggiudicazione dell'Accordo; l'Assegnazione dei Contratti Attuativi.

La priorità da riservare alla realizzazione dell'Operazione non si sostanzia nel dedicare ad essa la massima cura, perché a tal fine dovrebbe essere sufficiente la diligenza del Responsabile Unico Del Procedimento e del PMO. La priorità di cui si sottolinea la rilevanza consiste nel decidere oggi quali siano le scelte inderogabili attinenti l'intera Operazione affinché, in corso di realizzazione, non intervengano innovazioni o modifiche tali da arrecare un danno all'agli Operatori Economici e agli appaltatori e, quindi, un incremento dei costi e dei tempi per l'Università. Le procedure sono infatti pensate con un margine di elasticità utile a consentire gli adattamenti suggeriti dagli sviluppi concreti; esse non sono tuttavia, né potrebbero essere, costruite per assorbire innovazioni o modifiche derivanti da nuovi orientamenti. Questi ultimi infatti finirebbero per alterare le procedure in modo irrimediabile provocando, oltre alle ovvie illegittimità, serie ripercussioni nella parte contrattuale.

Occorre ancora mettere in conto la conflittualità sempre presente in Operazioni importanti quali quella in oggetto. I ricorsi, anche non giustificati, sono all'ordine del giorno e possono condizionare pesantemente il rispetto del cronogramma. Questo aspetto verrà tenuto in particolare conto nella impostazione delle procedure di ciascuna Gara e nella stesura dei relativi Documenti Di Gara, allo scopo di ridurre al minimo il rischio di contenzioso e, nel caso in cui esso si manifestasse, di mettere l'Università nelle condizioni migliori possibili per superarlo.

Le attività nelle quali l'Università deve avvalersi di una commissione giudicatrice sono controllabili e contenibili nella misura in cui si riducono al minimo i margini di discrezionalità concessi ai componenti della commissione. In altri termini, è necessario impostare i criteri di valutazione delle offerte su basi il più possibile oggettive e prevalentemente matematiche, non solo per ridurre i tempi dei lavori della commissione, ma per allontanare, nei limiti delle umane possibilità, anche il solo dubbio che siano stati formulati giudizi non trasparenti e non sostenibili in ogni sede. Contestualmente, i criteri di valutazione dovranno consentire ai Concorrenti di poter simulare, proprio grazie agli elementi oggettivi dagli stessi criteri espressi, il punteggio al quale potranno ambire in relazione alla qualità dell'Offerta che avranno predisposto. Con tale animo saranno scartati criteri di valutazione di dubbia efficacia e saranno preferiti l'impiego di soglie e griglie di valutazione, ovvero di strumenti già da tempo impiegati da grandi istituzioni in processi di *procurement* simili a quelli cui la presente Linea Guida si riferisce.

È stato constatato che spesso la valutazione delle offerte tecniche richiede parecchi mesi, in taluni casi anche più di sei. Le cause più ricorrenti di tali lungaggini sono le seguenti:

- i. Scarsa dimestichezza dei membri delle commissioni con le procedure di aggiudicazione basate sul criterio del miglior rapporto qualità/prezzo.
- ii. Limitato numero di giorni dedicati alla valutazione delle offerte (3-4 riunioni di una giornata ciascuna al mese).
- iii. Difficoltà nella redazione “cartesiana”, cioè razionale, dei verbali di valutazione.
- iv. Non sufficiente conoscenza dei Documenti Di Gara. La pura e semplice lettura, anche attenta, non è sufficiente per cogliere le sfumature e gli aspetti veramente significativi di tali documenti, la cui piena comprensione, richiede conoscenze e competenze non solo agli Operatori Economici.

Per ovviare a questi inconvenienti, si prevede di nominare dei commissari in possesso di esperienza nel campo degli strumenti che saranno utilizzati nei Documenti Di Gara, strumenti che per la particolarità e complessità delle Gare richiedono che essi siano già stati usati dai commissari e non semplicemente studiati a livello accademico; pertanto, anche alla luce dell'importanza che l'Operazione ha per l'Università, la nomina dei commissari sarà effettuata senza applicare il decreto del Direttore Generale n. 120/2016. Inoltre, sarà svolta una riunione tra il Responsabile Unico Del Procedimento, il PMO ed i membri della commissione, per illustrare a questi ultimi i Documenti Di Gara e la metodologia da applicare, e per presentare alcuni casi di studio significativi. Questa riunione si terrà dopo la consegna delle Offerte ma prima della loro apertura, per evitare anche il minimo sospetto di strumentalizzazione e favoritismo. Alla commissione sarà anche fornita una linea guida per la valutazione delle offerte, redatta a cura del PMO. Con detta linea guida sono illustrate alla commissione le modalità da adottarsi per la verifica e valutazione delle Offerte dei Concorrenti.

L'obiettivo da raggiungere è di completare la valutazione delle offerte tecniche in non più di un mese. Questo obiettivo dovrebbe, se possibile, essere esplicitamente richiamato nella lettera di incarico per ciascun membro della commissione, il quale si deve impegnare a dedicare a tale attività, se non il tempo pieno, almeno il 50% del tempo, cioè 10-12 giorni/mese.

CAPITOLO 6 – ALLEGATI

Costituiscono allegato alla Linea Guida:

1. Il Master Plan.
2. Il quadro economico dell'Appalto Misto (documento riservato, ad uso interno dell'Università)



**Operazione per lo sviluppo edilizio
dell'Università degli Studi di Macerata**

**Appalto misto di sviluppo edilizio e Accordo Quadro
Servizi**

LINEA GUIDA – ALLEGATO

MASTER PLAN

Numero revisione	Data (gg.mm.aaaa)	Risorse/Responsabilità		Note
edizione 1 rev. 1	26.09.2019	Redatto	FV-CP	Prima revisione
		Verificato	RR-FV	
		Approvato	FV	
edizione 1 rev. 0	11.09.2019	Redatto	FV-CP	Prima emissione
		Verificato	FV	
		Approvato	FV	

Pagina lasciata volutamente bianca

Indice

Capitolo 1 - Introduzione al Master Plan	4
Art. 1.1 - Scopo e campo di applicazione della Linea Guida all'Operazione	4
Art. 1.2 - Caratteristiche dell'informazione trattata nel presente documento.....	4
Art. 1.3 - Contestualizzazione del documento all'interno dei Documenti Di Gara	4
Art. 1.4 - Termini e definizioni	4
Capitolo 2 – Descrizione degli interventi	5
Art. 2.1 – Ampliamento polo Bertelli	5
Art. 2.2 – Restauro e ristrutturazione ala est Villa Lauri - 2° stralcio.....	5
Art. 2.3 – Ristrutturazione di edificio da destinare ad attività didattiche, amministrative e residenziali.....	6
Art. 2.4 – Nuova residenza universitaria collegio Padre Matteo Ricci, area ex Cras.....	6

CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE AL MASTER PLAN

Il presente Master Plan si compone di due capitoli trattanti i seguenti contenuti:

- a) Il capitolo 1 costituisce l'introduzione alla lettura del Master Plan.
- b) Il capitolo 2 fornisce le informazioni salienti inerenti gli interventi costituenti l'Operazione.

Art. 1.1 - Scopo e campo di applicazione della Linea Guida all'Operazione

Il presente documento descrive gli elementi salienti di alcune delle iniziative di sviluppo edilizio cui l'Università intende dare seguito nel medio-breve periodo al fine di incrementare il livello quantitativo degli spazi e dei servizi rivolti ai propri studenti, docenti e ricercatori.

Il presente documento si configura come il programma degli interventi dell'Università in termini di iniziative di sviluppo edilizio, e risponde alle previsioni di cui all'art. 32, comma 5) della Direttiva in termini di "progetto di base" ("*basic project*" secondo la versione in lingua inglese della Direttiva, quindi traducibile in lingua italiana come "programma" e da non confondersi con il termine, disambiguo in lingua italiana, "progetto", altrimenti indicato in lingua inglese con il termine "design").

Art. 1.2 - Caratteristiche dell'informazione trattata nel presente documento

Il presente documento tratta informazioni di carattere tecnico-ingegneristico mentre non ha valenza gestionale.

Art. 1.3 - Contestualizzazione del documento all'interno dei Documenti Di Gara

Il presente documento, facente parte dei Documenti Di Gara, costituisce allegato alla Linea Guida.

Art. 1.4 - Termini e definizioni

Per i termini e definizioni impiegati nel presente documento si rimanda al corrispondente art. 1.4 della Linea Guida. Come ivi indicato, si precisa che i termini riportati all'interno dei testi che seguono con la lettera iniziale maiuscola, diversi dai casi per i quali la grammatica della lingua italiana prevede l'impiego dell'iniziale maiuscola, trovano descrizione all'interno del sopra citato articolo della Linea Guida.

CAPITOLO 2 – DESCRIZIONE DEGLI INTERVENTI

Il presente Master Plan si compone dei seguenti quattro interventi.

Art. 2.1 – Ampliamento polo Bertelli

L'intervento riguarda la realizzazione dell'ampliamento del polo Luigi Bertelli di proprietà dell'Università, localizzato a Macerata, piazzale Luigi Bertelli n.1.

Il nuovo edificio sarà realizzato nella testata sud-est del polo e sarà distribuito su due piani posti alla stessa quota altimetrica dei piani terra e primo dell'edificio esistente. Il nuovo volume sarà accessibile sia autonomamente, sia dall'interno della struttura esistente.

Per garantire il collegamento - al primo piano - tra vecchio e nuovo edificio, sarà necessario spostare la porzione di asilo nido che occupa la zona nord dell'immobile esistente nell'area attualmente utilizzata dalla segreteria studenti del dipartimento.

All'interno del volume dell'ampliamento saranno inserite le nuove aule ed i nuovi laboratori attrezzati a servizio del dipartimento.

Sempre al piano terra, nell'angolo est del nuovo volume, è prevista la realizzazione di un'ampia corte aperta, raggiungibile dal corridoio di distribuzione di piano che collegherà l'attuale ingresso con il nuovo.

Infine, sempre al piano terra del nuovo volume, nel punto di contatto con la struttura esistente, sarà realizzato un deposito librario direttamente connesso con la biblioteca del plesso, stante l'esigenza di mettere a disposizione di tale struttura nuovi spazi per allocare il patrimonio librario.

L'intervento prevede anche l'attuazione di lavori da eseguire all'interno della struttura esistente del polo Bertelli; nello specifico il bar mensa sarà spostato al piano terra del nuovo volume, mentre la parte nord dell'asilo nido sarà riposizionata nella zona sud dell'edificio esistente, dove attualmente è presente la segreteria studenti del dipartimento.

I locali non più occupati dal bar mensa e dall'asilo nido saranno trasformati in aule e laboratori didattici, mentre la segreteria studenti sarà trasferita al secondo piano dell'edificio, nelle stanze attualmente destinate a laboratori informatici.

La superficie del nuovo edificio è di circa 1.200 m². L'intervento potrà essere articolato in lotti funzionali.

L'importo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari a 4.600.000 Euro.

Art. 2.2 – Restauro e ristrutturazione ala est Villa Lauri - 2° stralcio

Villa Lauri è un immobile storico di proprietà dell'Università localizzato in viale Indipendenza a Macerata; è composto da tre blocchi principali contigui realizzati in epoche differenti, ed in particolare il blocco centrale costruito intorno al 1850, il blocco ad ovest edificato intorno al 1930, ed il blocco ad est realizzato intorno agli anni '50 del '900.

L'intervento riguarda il recupero e la ristrutturazione edilizia dell'ala est. L'edificio è in stato di rudere in quanto non utilizzato da circa 50 anni.

Scopo dell'intervento è la trasformazione dell'edificio in sede di uno spazio polivalente attrezzato per ospitare eventi istituzionali di ateneo.

Il programma funzionale prevede per la zona sud del piano terra l'inserimento di spazi destinati alle funzioni d'ingresso all'edificio, quali ad esempio la reception, gli spazi di attesa, il guardaroba, il blocco servizi, ecc..

Da tale zona, proseguendo verso nord, si accederà ad un ampio spazio polivalente a doppia altezza, attrezzato per ospitare eventi istituzionali, quali convegni, mostre, ecc., uno spazio contenitore nel quale le recuperate componenti storiche dell'edificio – murature esterne in mattoni, tetto in legno a vista, ecc. – coabiteranno con elementi edilizi e tecnologici contemporanei che garantiranno i massimi livelli prestazionali dell'edificio.

Nella zona sud-est del foyer d'ingresso, una scala ed un ascensore pubblici consentiranno l'accesso al primo piano della costruzione, dove da un lato - verso ovest - saranno localizzati uffici destinati

all'incubazione delle imprese, dall'altro - verso nord – saranno inseriti uffici destinati al centro studi e ricerca Italia-Cina.

La superficie di intervento è di circa 1.100 m². L'intervento potrà essere articolato in lotti funzionali. L'importo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari a 4.700.000 Euro.

Art. 2.3 – Ristrutturazione di edificio da destinare ad attività didattiche, amministrative e residenziali.

L'Università, con delibera del C.D.A. del 28 giugno 2019, punto o.d.g. n. 6.5, ha stabilito di procedere alla ricerca di un immobile da acquistare al fine di destinarlo a sede universitaria. A seguito della pubblicazione di un avviso pubblico avvenuta in data 2 luglio 2019, sono pervenute diverse offerte che sono in fase di analisi, al fine della individuazione della proposta che maggiormente soddisfi le esigenze dell'Università.

L'edificio che entrerà a far parte del patrimonio immobiliare dell'Università dovrà essere oggetto di un intervento di ristrutturazione finalizzato alla sua trasformazione in sede universitaria. Come specificato nell'avviso pubblico, all'interno dell'immobile che sarà acquistato - che avrà una superficie lorda compresa tra 3.000 e 5.000 m² lordi - saranno inserite le sottostanti funzioni in base alle seguenti porzioni:

- circa 40% - 60% della superficie da adibire ad aule universitarie;
- circa 20% - 30% della superficie da adibire ad uffici;
- circa 20% - 30% della superficie da adibire a alloggi/foresteria.

L'intervento potrà essere articolato in lotti funzionali.

L'importo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari a 12.300.000 Euro.

Art. 2.4 – Nuova residenza universitaria collegio Padre Matteo Ricci, area ex Cras.

L'intervento riguarda la realizzazione di un nuovo immobile da destinare a residenza universitaria inserita nell'area di proprietà dell'Università, localizzata in viale Indipendenza, denominata ex Cras; qui dove è presente il collegio Padre Matteo Ricci e pertanto la nuova residenza amplierà la ricettività di tale struttura.

L'edificio si svilupperà su 4 piani fuori terra; al piano terra saranno inseriti gli spazi comuni della residenza, mentre nei tre piani superiori, raggiungibili con scale e ascensori, saranno realizzate le camere da letto con bagno, le cucine ed i soggiorni di piano.

La superficie di intervento è di circa 2.200 m². L'intervento potrà essere articolato in lotti funzionali. L'importo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari a 6.000.000 Euro.