PROCEDURA DI SELEZIONE PER L'AFFIDAMENTO IN CONCESSIONE DELLA GESTIONE DEI GIOCHI NUMERICI A TOTALIZZATORE NAZIONALE, DEI GIOCHI COMPLEMENTARI E OPZIONALI E DELLE RELATIVE FORME DI PARTECIPAZIONE A DISTANZA, NONCHE' DI OGNI ULTERIORE GIOCO NUMERICO BASATO SU UN UNICO TOTALIZZATORE A LIVELLO NAZIONALE

Allegato C

ISTRUZIONI PER LA REDAZIONE DEL PROGETTO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE

CRITERI E MODALITÀ DI VALUTAZIONE

INDICE

PREMESSA 3

PARTE PRIMA: STRUTTURA E CONTENUTI DEL PROGETTO 4

1. REQUISITI ORGANIZZATIVI DEL CONCESSIONARIO 4

1.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA 4

1.2. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL PIANO DI AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO 4

1.3. LE FUNZIONI E I PROCESSI OPERATIVI 4

2. CONTENUTO DEL PROGETTO 6

2.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA 6

2.2. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL PIANO DI AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO 7

2.3 LE FUNZIONI E I PROCESSI OPERATIVI 7

PARTE SECONDA: CRITERI E REGOLE DI VALUTAZIONE 10

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO DI TIPO QUALITATIVO 10

PREMESSA

Il presente documento definisce i contenuti e le modalità per la redazione del progetto organizzativo e gestionale per la gestione dei giochi numerici a totalizzatore Nazionale (GNTN) che deve essere presentato dal candidato insieme alla domanda di partecipazione entro i termini e secondo le modalità definite al capitolo 6 del capitolato d'oneri e costituisce uno degli elementi di valutazione dell'offerta.

In caso di aggiudicazione, il candidato è tenuto a realizzare l'organizzazione per l'esercizio delle attività oggetto di concessione nel rispetto dei contenuti del progetto organizzativo e gestionale.

L'organizzazione che il concessionario realizzerà, secondo quanto descritto nel progetto organizzativo e gestionale, e che presenterà all'avvio in esercizio della raccolta del gioco oggetto di concessione, sarà oggetto di verifica da parte di ADM.

Il presente documento si articola in due parti:

- nella prima parte sono riportati i requisiti di base che devono formare il progetto organizzativo e gestionale presentato dal candidato, fermo restando che devono essere rispettate integralmente anche tutte le ulteriori prescrizioni del capitolato tecnico; sono inoltre indicati gli argomenti che il candidato deve sviluppare per caratterizzare il proprio progetto;
- la seconda parte riporta i criteri di valutazione e le modalità di attribuzione del punteggio al progetto presentato.

PARTE PRIMA: STRUTTURA E CONTENUTI DEL PROGETTO

1. REQUISITI ORGANIZZATIVI DEL CONCESSIONARIO

1.1. Struttura organizzativa

Per l'esercizio della attività oggetto di concessione, l'aggiudicatario deve costituire la società di capitali di cui ai paragrafi 5.8 e 5.9 del capitolato d'oneri, avente sede operativa nel territorio dello Stato italiano.

La predetta società deve garantire un'adeguata struttura organizzativa in grado di assicurare il servizio dei giochi numerici a totalizzatore Nazionale (GNTN) ai vari livelli in cui essa è articolata. In particolare, deve garantire il presidio operativo, il monitoraggio del servizio oggetto di concessione, la conduzione tecnico-funzionale della rete telematica, la gestione amministrativa dei punti di vendita, la gestione contabile ed amministrativa previste dalla normativa vigente, la gestione delle estrazioni, il monitoraggio dei comportamenti di gioco, l'informazione al consumatore, la formazione del personale, l'assistenza tecnico funzionale ai vari livelli di articolazione della rete.

1.2. Organizzazione e gestione del piano di aggiornamento tecnologico

Il piano di aggiornamento tecnologico e la sua puntuale esecuzione nel rispetto della continuità del servizio dei giochi numerici a totalizzatore Nazionale (GNTN) e del mantenimento della relativa raccolta e del conseguente utile erariale, rappresentano il cuore del progetto tecnico. Pertanto la pianificazione, l'organizzazione, le risorse, la rete distributiva, le procedure di monitoraggio, gli impatti stimati, i rischi e il loro governo, la capacità di gestire l'aggiornamento tecnologico costituiscono elementi fondamentali per la valutazione del progetto.

1.3. Le funzioni e i processi operativi

In particolare, sono considerati elementi chiave per l'organizzazione del servizio:

a) La gestione della rete dei punti di vendita fisici e a distanza

La rete dei punti di vendita fisici provvede alla raccolta del gioco oggetto di concessione nel pieno rispetto della normativa vigente in materia e delle direttive di ADM.
Il piano della rete dei punti di vendita fisici e a distanza deve prevedere la copertura di un bacino di utenza idoneo a consentire l'accesso al gioco alla generalità dei consumatori, assicurando nel contempo l'incremento del livello attuale del servizio e il mantenimento delle entrate erariali.
Il concessionario deve garantire per i GNTN un numero di punti vendita fisici non inferiore a trentamila unità di cui almeno il 50 percento non coincidenti con quelli dei concessionari della raccolta del gioco del lotto.
Analoga rilevanza nella valutazione del progetto viene data all'attivazione dei punti vendita a distanza.

Particolare attenzione deve essere data alla funzione dedicata al monitoraggio, ubicazione e caratteristiche dei punti di vendita e all'interfaccia con i punti di vendita. La soluzione organizzativa indicata a riguardo costituisce elemento per la valutazione del progetto.

b) Piano di sviluppo del portafoglio dei GNTN

Tra gli obiettivi dell'affidamento in concessione dei giochi numerici a totalizzatore nazionale assume notevole rilievo il consolidamento e la valorizzazione dei giochi già esistenti nonché lo sviluppo di nuovi giochi nell'ambito del segmento di mercato dei giochi affidato con la finalità di contrastare la possibile erosione della raccolta da parte di operatori illegali.
Inoltre, le azioni di informazione saranno finalizzate a favorire un consapevole e responsabile coinvolgimento dei consumatori nel rispetto della normativa vigente garantendo, nell'ipotesi in cui il candidato sia titolare di altre concessioni aventi ad oggetto giochi pubblici, una equilibrata attività di informazione in rapporto ai vari prodotti di gioco gestiti, anche al fine di salvaguardare le entrate erariali connesse alla distribuzione dei singoli prodotti di gioco oggetto della concessione.

c) Customer service

I consumatori devono essere informati, assistiti e tutelati nel rispetto delle disposizioni stabilite da ADM in materia di "gioco legale e responsabile".

In particolare, deve essere assicurata:

- la presenza di un *contact center* di informazione ed assistenza ai consumatori, accessibile anche on line, relativamente ai regolamenti dei giochi, alle prescrizioni e disposizioni vigenti per la tutela del gioco lecito;
- la realizzazione di adeguate misure di presidio e monitoraggio sui punti di vendita finalizzate a supportare la commercializzazione dei prodotti in modo conforme alla normativa ed alle disposizioni di ADM in particolar modo in relazione alle disposizioni in materia di "gioco legale e responsabile".

d) Logistica distributiva

L'organizzazione, il controllo e l'incentivazione della funzione di vendita del concessionario e dei punti di vendita fisici, costituiscono elementi importanti per la valutazione del piano.
Inoltre, il gioco nei punti di vendita fisici è basato su schede e ricevute di gioco ed altro eventuale materiale di consumo, la cui produzione e distribuzione è affidata al concessionario. Poiché la mancanza di tali materiali comporta l'impossibilità di effettuare le giocate o limitazioni alle scelte del consumatore, la loro disponibilità e rapidità di reintegro costituisce un elemento di rilevante importanza ai fini della valutazione del progetto.

e) Assistenza ai punti di vendita fisici e a distanza

Il concessionario deve garantire adeguata assistenza centrale e periferica ai punti di vendita fisici e a distanza.

A tal fine il concessionario provvede alla gestione del sistema centrale di *Contact Center* in modo da assicurare risposte tempestive alle richieste di chiarimento dei punti di vendita fisici e a

distanza. Inoltre, il concessionario è responsabile della rimozione di possibili malfunzionamenti della rete telematica che pregiudicano l'operatività del gioco.

In particolare, il concessionario assicura il servizio di assistenza centrale ai punti di vendita fisici e a distanza negli orari di seguito indicati:

- tutti i giorni, festivi compresi, dalle ore 07:00 alle ore 20:00.

Il concessionario assicura l'assistenza periferica ai punti di vendita fisici ovvero l'assistenza tecnica e capillare sul territorio necessaria alla rimozione di possibili malfunzionamenti delle apparecchiature installate presso i punti di vendita fisici.

In particolare, il concessionario assicura il servizio di assistenza tecnica ai punti di vendita fisici negli orari di seguito indicati:

- tutti i giorni, festivi compresi, dalle ore 07:00 alle ore 20:00.

f) Assistenza agli uffici di ADM e gestione delle operazioni di estrazione

Il concessionario deve garantire adeguata assistenza centrale e periferica agli uffici di ADM nella formazione relativa all'utilizzo delle apparecchiature e delle procedure informatiche, rimozione di malfunzionamenti ed evasione di richieste di tipo informativo.

Il concessionario deve garantire una efficiente organizzazione del servizio di estrazione finalizzato ad assicurare il corretto espletamento di tutte le operazioni inerenti l'estrazione.

2. CONTENUTO DEL PROGETTO

2.1 Struttura organizzativa

Nel progetto organizzativo e gestionale presentato dal candidato devono essere sviluppati i seguenti elementi:

- descrizione della struttura societaria della società di capitali che sarà titolare della concessione, di cui ai paragrafi 5.8 e 5.9 del capitolato d'oneri, con particolare riferimento alla composizione della compagine societaria indicando gli elementi descrittivi e quantitativi relativi alle attività svolte sia dalla società stessa che dalle società che detengono partecipazioni rilevanti superiori al 5%, collegate o controllate, ed al posizionamento sui diversi mercati.

  Con particolare riferimento alla struttura organizzativa di suddetta società di capitali, si richiedono i seguenti elementi.

  - rappresentazione grafica dell'organigramma;
  - articolazione organizzativa della struttura con descrizione sintetica delle funzioni svolte da ciascuna delle unità organizzative, con particolare dettaglio del ruolo nei rapporti istituzionali, con specifica delle aree di responsabilità e delle deleghe;
  - dimensionamento delle singole unità organizzative e ripartizione del personale per qualifiche, con indicazione dell'esperienza delle figure professionali dedicate;
  - localizzazione delle unità organizzative e relativi organici ripartiti per località/qualifica;
  - regole, misure e procedure che saranno adottate per l'eventuale corporate governance;

- descrizione del sistema contabile con particolare riferimento alle modalità di separazione contabile;
- struttura dei controlli interni ed indicazione della società incaricata dell'auditing;
- descrizione del sistema di gestione dei rischi;
- descrizione dell'unità organizzativa che il candidato si impegna a costituire nel territorio italiano per gli adempimenti previsti nel capitolato d'oneri a seguito dell'aggiudicazione nonché degli obblighi previsti per l'intera durata ed efficacia della concessione;
- indicazione del ruolo di eventuali società controllanti, controllate o collegate coinvolte nei processi relativi alla gestione caratteristica;
- indicazione delle imprese ausiliarie, di cui al paragrafo 5.5 del capitolato d'oneri, che apportano i requisiti di partecipazione alla procedura di selezione ovvero le risorse essenziali per la gestione caratteristica delle attività e funzioni oggetto della concessione.

2.2. Organizzazione e gestione del piano di aggiornamento tecnologico

Nel progetto presentato dal candidato, con riferimento al piano di aggiornamento tecnologico presentato negli allegati progetto tecnico e piano di investimento, devono essere sviluppati i seguenti elementi:

- organizzazione e risorse a supporto dell'implementazione del piano;
- pianificazione e tempistiche dei principali passaggi per l'aggiornamento del sistema di elaborazione e della rete di trasmissione dati, dei terminali e delle altre tecnologie complementari del punto di vendita fisico, la distribuzione e il testing del software (test e criteri di accettazione), la formazione degli utenti, la migrazione/conversione dei dati dal vecchio sistema;
- struttura e contenuti dei vari processi;
- impatti, risk *management* e procedure di governo;
- processi di *backup, recovery e failover*, piani di test;
- monitoraggio e reporting su transizione (tipologia e frequenza);
- ogni ulteriore elemento che il candidato ritenga utile per qualificare il progetto presentato.

2.3 Le funzioni e i processi operativi

a) Gestione della rete dei punti di vendita fisici e a distanza

Nel progetto presentato dal candidato devono essere descritte le modalità di organizzazione, gestione, assistenza e controllo della rete dei punti di vendita fisici sul territorio e di quella dei punti di vendita a distanza con particolare riferimento:

- alla logica generale ed al metodo di individuazione del numero ottimale di punti vendita fisici, indicandone il numero complessivo, fermo restando il limite minimo di 30.000 punti di vendita fisici di cui almeno il 50 percento non coincidenti con quelli dei concessionari della raccolta del gioco del lotto, la loro dislocazione sul territorio;

- ai criteri applicati per selezionare nuovi punti di vendita fisici e/o dei relativi titolari che sostituiscano o si aggiungano, a seconda delle esigenze del caso e della dinamica dell'andamento dei prodotti oggetto della concessione, a quelli ad esso conferiti al momento della sottoscrizione della convenzione di concessione, al fine del mantenimento della rete distributiva fisica e del suo sviluppo;
- al profilo e al dimensionamento della funzione di vendita del concessionario e la sua dislocazione sul territorio;
- alla modalità di gestione del tasso di sostituzione complessivo annuale dei punti di vendita fisici o dei rispettivi titolari non inferiore al 5 percento del numero dei punti di vendita fisici totali, a fronte delle caratteristiche delle diverse tipologie di esercizi che costituiscono la rete distributiva conferita con la sottoscrizione della convenzione di concessione;
- alle strategie commerciali che intende attuare per garantire la visibilità dei GNTN all'interno dei punti di vendita fisici; l'attività di commercializzazione dei GNTN da parte dei punti di vendita fisici; il presidio commerciale sui punti di vendita fisici, modalità e frequenza degli incontri e delle visite presso i punti di vendita fisici;
- alle modalità di formazione dei titolari dei punti di vendita fisici che intende implementare al fine di garantire la commercializzazione dei GNTN in conformità alle vigenti normative applicabili al settore del gioco lecito e l'efficace contrasto al gioco illegale; eventuali meccanismi di incentivazione per il personale della funzione di vendita del concessionario e per i punti di vendita fisici;
- alla definizione di misure di vigilanza e controllo sui punti di vendita fisici finalizzate a garantire che la commercializzazione dei GNTN avvenga in modo conforme alla normativa vigente ed alle indicazioni di ADM;
- alle analoghe modalità per la gestione dei punti vendita a distanza;
- ad ogni ulteriore elemento che il candidato ritenga utile per qualificare il piano presentato

b) Piano di sviluppo del portafoglio dei GNTN

Nel piano presentato dal candidato devono essere presenti le modalità della strategia di prodotto e di esperienza del consumatore e il piano d'informazione sulla base delle proprie valutazioni circa le dinamiche evolutive del mercato, con particolare riferimento, sulla base delle proprie valutazioni del mercato di riferimento e delle abitudini dei consumatori attuali ed attese:

- delle modalità di innovazione dei GNTN nuovi ed esistenti;
- degli interventi per il sostegno e lo sviluppo dei GNTN e dei relativi giochi opzionali e complementari allo scopo di ottimizzare la raccolta, con particolare riferimento alle innovazioni ed agli adeguamenti delle formule di gioco già commercializzate ed in linea con la normativa vigente;
- delle linee guida delle strategie e del piano di informazione;
- di ogni altro elemento che il candidato consideri utile per la qualificazione del piano presentato.

c) Customer service

Nel progetto organizzativo e gestionale presentato dal candidato deve essere contenuta la descrizione dettagliata dell'organizzazione e delle procedure adottate per la gestione delle relazioni con i consumatori e per garantire la correttezza dello svolgimento del gioco con particolare riferimento:

- a canali di contatto/informazione a disposizione del consumatore;
- a contenuti dell'informazione;
- agli orari di accesso.

d) Logistica distributiva

Nel progetto presentato dal candidato deve essere descritta l'organizzazione della logistica relativamente alle attività di produzione, stoccaggio e distribuzione ai punti di vendita fisici del materiale di gioco, con particolare riferimento a:

- modalità di programmazione della produzione delle schede di gioco, delle ricevute di gioco e del materiale informativo che assicurano la continuità nella produzione e la corretta soddisfazione dei fabbisogni dei punti di vendita fisici
- modalità di distribuzione fisica delle schede di gioco, ricevute di gioco e materiale informativo, con evidenza dei seguenti aspetti:
  - articolazione dei centri di distribuzione sul territorio;
  - frequenza di consegna dei materiali ai punti vendita fisici;
  - tempi di consegna garantiti e corrispondente livello di servizio (espresso in percentuale);
  - procedure di emergenza in caso di richieste non programmate da parte dei punti vendita fisici;
  - modalità di raccolta e conservazione delle ricevute di gioco;
- ogni ulteriore elemento che il candidato ritenga utile per qualificare il piano presentato;
- Controllo di qualità sia dei materiali che del sistema adottato.

e) Assistenza ai punti di vendita

Il candidato deve indicare l'organizzazione del servizio di assistenza ai punti di vendita fisici e a distanza, le procedure di attivazione del servizio e i meccanismi di controllo dell'attività di assistenza tecnica ai punti di vendita, con particolare riferimento al:

- sistema di *Contact Center* per la gestione delle relazioni con i punti di vendita e per la tracciatura di ogni richiesta di assistenza (segnalazione di malfunzionamenti, richieste informative, altre necessità);
- servizio di assistenza tecnica sul territorio ai punti di vendita fisici.

f) Assistenza agli Uffici di ADM e gestione delle operazioni di estrazione

Il candidato deve indicare l'organizzazione del servizio di assistenza tecnico-funzionale e di formazione per gli utenti di ADM finalizzato a fornire supporto agli uffici di ADM, sia a livello periferico che centrale, nell'espletamento delle proprie attività di controllo e monitoraggio.

Deve essere data cura alle modalità di tracciamento delle richieste fino alla loro evasione.

Il candidato deve indicare l'organizzazione del servizio finalizzato ad assicurare il corretto espletamento di tutte le operazioni di estrazione.

PARTE SECONDA: CRITERI E REGOLE DI VALUTAZIONE

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO DI TIPO QUALITATIVO

L'assegnazione del punteggio al progetto organizzativo e gestionale presentato da ogni singolo candidato, per un massimo di 25 punti, è effettuata dalla Commissione di Selezione in relazione alle migliori prassi usate in analoghi contesti aziendali, con riferimento alla coerenza e solidità complessiva del progetto.

I progetti presentati dai candidati sono suddivisi in componenti omogenee, elencate nella seguente tabella 1, che sono oggetto di distinte valutazioni di tipo qualitativo. Per ogni componente del progetto, sono prese in considerazione sia l'idoneità della soluzione prospettata che la qualità ed esaustività della descrizione progettuale.

Per ciascuna delle suddette componenti è assegnato un punteggio elementare provvisorio compreso tra 1 e 10; la sommatoria dei punteggi elementari provvisori assegnati, opportunamente pesati in base ai coefficienti percentuali indicati nella medesima tabella 1, rappresenta il punteggio complessivo provvisorio realizzato da ciascun candidato.

Al candidato, il cui progetto ottiene il punteggio complessivo provvisorio più elevato, è assegnato il punteggio massimo previsto pari a 25 punti. Agli altri candidati è assegnato il punteggio di valutazione che si ottiene moltiplicando il valore di 25 per il rapporto tra il punteggio complessivo provvisorio realizzato e quello del progetto che ha ottenuto il punteggio di valutazione pari a 25.

Tabella 1

Componente	**Principali fattori di valutazione**	**Peso**
Struttura organizzativa	Struttura e profilo della società, tipo di organizzazione dedicata al gioco, esperienza delle risorse dedicate; relazioni illustrative annesse al documento, referenze	1
Organizzazione e gestione del piano di aggiornamento tecnologico	Pianificazione e organizzazione, risorse dedicate, procedure di monitoraggio, impatti stimati, rischi e loro governo; capacità di gestire l'aggiornamento su rete complessa e di grandi dimensioni; capacità di gestione di reti diverse in parallelo per periodi di transizione	8
Gestione della rete dei punti di vendita fisici e a distanza	Organizzazione che gestisce la rete di vendita sia a livello centrale che territoriale, con particolare riguardo ai processi di formazione degli addetti ed alla loro esperienza; controllo, assistenza e formazione ai punti di vendita fisici	8
Piano di sviluppo del portafoglio GNTN	Modalità della strategia di prodotto e di esperienza del consumatore ed informazione sulla base delle valutazioni circa le dinamiche evolutive del mercato in linea con la normativa vigente, in particolare dell'art. 9 del D.L. n. 87/2018	4
Customer service	Organizzazione del customer service, qualificazione e formazione del personale, processi di controllo	1
Logistica distributiva	Articolazione e dimensionamento, processi di produzione delle schede e dell'altro materiale di consumo, gestione dei magazzini, processi di trasporto e distribuzione ai punti di vendita fisici	1
Assistenza ai punti di vendita, assistenza agli uffici ADM e gestione operazioni di estrazione	Organizzazione, procedure gestionali e di controllo del contact center e del servizio di assistenza tecnica; Organizzazione, procedure gestionali e di controllo del servizio di assistenza tecnica agli uffici ADM; Organizzazione, procedure gestionali e di controllo per la gestione delle operazioni di estrazione	2