

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

**ALLEGATO 1-bis al Capitolato d'Oneri
CAPITOLATO TECNICO SPECIALE**

**AFFIDAMENTO DI UN ACCORDO QUADRO EX ART. 54, COMMA 3, DEL D. LGS. N. 50/2016, SUDDIVISO IN 9 LOTTI,
AVENTE AD OGGETTO L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI DIGITAL TRANSFORMATION PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI**

ID 2069



INDICE

1. PREMESSA	5
2. Definizioni.....	6
3. DESCRIZIONE DEI SERVIZI	8
3.1 Lotto 1	8
3.1.1 Servizio <i>Disegno della strategia digitale</i> - codice servizio: L1.S1	8
3.1.1.1 Attività minime incluse nel servizio.....	8
3.1.1.2 Contenuti minimi dei deliverable.....	9
3.1.1.3 Gruppo di lavoro	10
3.1.1.4 Modalità di erogazione e remunerazione	10
3.1.1.5 Indicatori di digitalizzazione	11
3.1.2 Servizio <i>Disegno del Piano Strategico ICT</i> - codice servizio: L1.S2	12
3.1.2.1 Attività minime incluse nel servizio.....	12
3.1.2.2 Contenuti minimi dei deliverable.....	13
3.1.2.3 Gruppo di lavoro	14
3.1.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione	14
3.1.2.5 Indicatori di digitalizzazione	15
3.1.3 Servizio <i>Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione</i> - codice servizio: L1.S3	16
3.1.3.1 Attività minime incluse nel servizio.....	16
3.1.3.2 Contenuti minimi dei deliverable.....	17
3.1.3.3 Gruppo di lavoro	17
3.1.3.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione	17
3.1.3.5 Indicatori di digitalizzazione	17
3.2 Lotto 2	19
3.2.1 Servizio <i>Disegno del modello di erogazione del servizio digitale</i> - codice servizio: L2.S1	19
3.2.1.1 Attività minime incluse nel servizio.....	19
3.2.1.2 Contenuti minimi dei deliverable.....	20
3.2.1.3 Gruppo di lavoro	20
3.2.1.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione	20
3.2.1.5 Indicatori di digitalizzazione	21



3.2.2	Servizio <i>Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale</i> (L2.S2)	22
3.2.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	22
3.2.2.2	Contenuti minimi dei deliverable.....	23
3.2.2.3	Gruppo di lavoro	23
3.2.2.4	Modalità di dimensionamento e remunerazione	24
3.2.2.5	Indicatori di digitalizzazione	25
3.2.3	Servizio <i>Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale</i> - codice servizio: L2.S3.....	26
3.2.3.1	Attività minime incluse nel servizio.....	26
3.2.3.2	Contenuti minimi dei deliverable.....	27
3.2.3.3	Gruppo di lavoro	28
3.2.3.4	Modalità di erogazione e remunerazione	28
3.2.3.5	Indicatori di digitalizzazione	28
3.3	Lotti 3, 4 e 5.....	30
3.3.1	Servizio <i>Progettazione della Transizione Digitale</i> - codici servizio: L3.S1, L4.S1, L5.S1 ..	30
3.3.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	30
3.3.1.2	Contenuti minimi dei deliverable.....	30
3.3.1.3	Gruppo di lavoro	31
3.3.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	32
3.3.1.5	Indicatori di digitalizzazione	32
3.3.2	Servizio <i>Affiancamento alla Transizione Digitale</i> - codici servizio: L3.S2, L4.S2, L5.S2 ...	33
3.3.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	33
3.3.2.2	Contenuti minimi dei deliverable.....	34
3.3.2.3	Gruppo di lavoro	35
3.3.2.4	Modalità di erogazione e remunerazione	35
3.3.2.5	Indicatori di digitalizzazione	36
3.4	Lotti 6, 7 e 8.....	37
3.4.1	Servizio <i>PMO di programmi di digitalizzazione</i> - codici servizio: L6.S1, L7.S1, L8.S1	37
3.4.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	38
3.4.1.2	Contenuti minimi dei deliverable.....	38
3.4.1.3	Gruppo di lavoro	39



3.4.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	39
3.4.1.5	Indicatori di digitalizzazione	39
3.4.2	Servizio <i>PMO di progetti cross ambito</i> - codici servizio: L6.S2, L7.S2, L8.S2	40
3.4.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	40
3.4.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	40
3.4.2.3	Gruppo di lavoro	40
3.4.2.4	Modalità di erogazione e remunerazione	40
3.4.2.5	Indicatori di digitalizzazione	41
3.4.3	Servizio <i>Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation</i> - codici servizio: L6.S3, L7.S3, L8.S3	42
3.4.3.1	Attività minime incluse nel servizio.....	42
3.4.3.2	Contenuti minimi dei deliverable	42
3.4.3.3	Gruppo di lavoro	42
3.4.3.4	Modalità di erogazione e remunerazione	43
3.4.3.5	Indicatori di digitalizzazione	43
3.5	Lotto 9	44
3.5.1	Servizio <i>Supporto alla Governance</i> - codice servizio: L9.S1	44
3.5.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	44
3.5.1.2	Contenuti minimi dei deliverable	44
3.5.1.3	Gruppo di lavoro	44
3.5.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	45
3.5.1.5	Indicatori di digitalizzazione	45



1. PREMESSA

I servizi oggetto dell'iniziativa si configurano come servizi di consulenza specialistica funzionali a supportare la transizione delle PA verso modelli di funzionamento e di erogazione dei servizi pienamente digitali, abilitando e sostenendo l'adeguamento strategico, organizzativo e ICT.

Il presente capitolato ha lo scopo di definire i requisiti minimi della fornitura dei servizi di Digital Transformation acquisibili da tutte le PA italiane.

Quando non diversamente specificato, con "capitolato" si intende il presente documento, con "gara" si intende la gara da effettuare a fronte del capitolato, con "contratto" si intende il contratto che verrà sottoscritto a seguito dell'aggiudicazione della gara, con "fornitura" si intende il complesso delle attività e dei prodotti che il Fornitore è chiamato a compiere e a produrre per onorare il contratto.

Il presente capitolato è parte integrante della documentazione di gara e definisce le caratteristiche e i requisiti per l'acquisizione dei servizi di trasformazione digitale per le Pubbliche Amministrazioni.

Le prescrizioni contenute nel presente capitolato tecnico, ivi incluse le appendici ad esso allegate, rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- il non rispetto in fase di offerta determinerà l'esclusione dalla procedura di gara;
- il non rispetto in fase di esecuzione è inadempimento contrattuale che comporterà l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste o comunque un rilievo sulla fornitura in assenza di azioni specifiche.

Sono parti integranti del Capitolato Tecnico Speciale le seguenti appendici:

- **Appendice 1** – Profili professionali;
- **Appendice 2** – Indicatori di qualità
- **Appendice 3** – Modelli dei deliverable



2. Definizioni

1. **Servizio digitale** – prestazione istituzionale erogata dall'Amministrazione in favore di utenti interni ed esterni, in particolare cittadini, imprese ed altre Amministrazioni.
2. **Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione** – quadro sinottico dei servizi digitali dell'Amministrazione in ottica *to be*, contenente per ciascun servizio: ambito del servizio, obiettivo del servizio/prestazione erogata, utenza di riferimento, livello di digitalizzazione attuale, modalità di accesso al servizio, servizi digitali collegati.
3. **Livello di digitalizzazione di un servizio** –
 - a. Basso – non digitale (rapporto numero task utente digitali/numero totale di task utenti $\leq 10\%$),
 - b. Medio – digitalizzazione parziale (rapporto numero task utente digitali/numero totale di task utenti $\leq 50\%$),
 - c. Alto – digitalizzazione parziale (rapporto numero task utente digitali/numero totale di task utenti $\geq 50\%$),
 - d. Completo – digitalizzazione completa (rapporto numero task utente digitali/numero totale di task utenti $= 100\%$).
4. **Modello di erogazione del servizio digitale** – descrizione degli elementi essenziali all'erogazione del servizio: canali di erogazione/fruizione, componenti di servizio utilizzate, descrizione degli utenti destinatari, elementi organizzativi di supporto all'erogazione del servizio digitale, eventuali costi per l'utenza, normativa di riferimento, etc.
5. **Processo** – insieme di task strutturati mediante relazioni definite e standardizzate volte all'erogazione di un servizio (come sopra descritto).
6. **Task** – unità elementare di un processo: i task possono essere di tipo utente (attività svolte dall'utente finale del servizio, in modo manuale o mediante l'ausilio di sistemi) o task di tipo applicativo (attività di elaborazione e/o scambio dati da sistemi e applicazioni sia interne che esterne all'Amministrazione). Il livello di dettaglio del task è individuato dall'unità di output necessaria a mappare il processo, consentendo il funzionamento *end to end* e l'erogazione del servizio digitale. Ai fini del processo, non sono considerati i task e/o le elaborazioni intermedie all'interno di uno stesso sistema o svolti dall'utente collateralmente al servizio.
7. **Key user** – utente tipo rappresentativo di una categoria di utenti/utilizzatori del processo e/o del servizio digitale, in grado di rappresentare esaurientemente i task del processo stesso. In senso lato, per attività non strettamente attinenti ai processi, un key user è un referente chiave per l'ambito di riferimento, in grado di fornire una visione d'insieme dello stesso.
8. **Adozione** – utilizzo, nello specifico da parte del personale dell'Amministrazione, di contenuti strategici o operativi nella operatività quotidiana a valle dell'introduzione e/o comunicazione del contenuto stesso; nel caso di un processo, l'adozione è l'adeguamento individuale, nella propria operatività quotidiana, alle modalità previste a valle dell'introduzione/adozione del processo stesso.
9. **Indicatore generale di digitalizzazione** – indicatore definito nel Capitolato Tecnico Generale, indicativo dell'ambito di obiettivi macro di un intervento dell'Amministrazione.



10. **Indicatore specifico di digitalizzazione** – indicatore applicabile ad una specifica tipologia di intervento dell'Amministrazione che consente di misurare l'efficacia dell'intervento stesso in funzione del servizio acquistato. Gli indicatori specifici di digitalizzazione sono descritti nel presente documento in corrispondenza dei servizi ai quali si applicano.
11. **Indicatori di qualità** – misurano l'adeguatezza delle performance dei Fornitori rispetto ai servizi ai quali sono applicati. Sono dettagliati nell'Appendice 2 al presente Capitolato.
12. **Iterazione** – ciclo di attività con output definito, non scindibile in componenti; è utilizzato nel dimensionamento dei servizi L1.S1, L1.S2, L2.S2, L3.S2, L4.S2, L5.S2.



3. DESCRIZIONE DEI SERVIZI

3.1 Lotto 1

3.1.1 Servizio *Disegno della strategia digitale* - codice servizio: L1.S1

Il servizio ha l'obiettivo di rendere disponibile all'Amministrazione richiedente una strategia digitale che, a partire dal ruolo istituzionale della stessa, descriva l'evoluzione digitale per un arco temporale di almeno 3 anni.

La strategia dovrà rispondere alle previsioni normative, in particolare a quanto previsto dal D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i. (d'ora in poi, CAD) e dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 (d'ora in poi, anche solo Piano Triennale) e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro.

L'acquisizione del servizio prevede l'esecuzione di tutte le attività di seguito elencate e delle eventuali attività ulteriori richieste dall'Amministrazione pertinenti al raggiungimento dell'obiettivo del servizio stesso, consistente nella disponibilità per l'Amministrazione di una strategia digitale autoconsistente.

3.1.1.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore:

1. Assessment del posizionamento strategico dell'Amministrazione;
2. Scelta del livello di dettaglio minimo del documento di strategia digitale sulla base di quanto offerto in gara e come tarato sulla base delle indicazioni dell'Amministrazione¹, per confronto e omogeneità con PA analoghe;
3. Sviluppo della strategia digitale – intesa come articolazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, in termini di digitalizzazione dell'Amministrazione e dei servizi da essa erogati, e della roadmap di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi stessi;
4. Assessment degli obiettivi strategici ICT dell'Amministrazione;
5. Definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e della relativa reportistica;
6. Analisi e valutazione macro dei costi/investimenti necessari alla implementazione della strategia ed in particolare di ciascun obiettivo strategico;
7. Prioritizzazione degli interventi di digitalizzazione in ottica di erogazione dei servizi dell'Amministrazione ed in coerenza con l'impatto strategico di ciascun servizio erogato rispetto alla missione istituzionale dell'Amministrazione;
8. Risk assessment degli obiettivi strategici istituzionali e definizione della strategia e delle misure di gestione del rischio;
9. Valutazione degli impatti derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari;
10. Individuazione, analisi, valutazione delle misure di allineamento rispetto alla tipologia di PA e all'ecosistema di riferimento.

¹ L'Amministrazione, all'atto dell'ingaggio (Piano dei Fabbisogni e Piano Operativo) potrà valutare sulla base dell'offerta del Fornitore e per affinità con altre PA il livello di dettaglio da richiedere.



Per lo svolgimento dei servizi il Fornitore dovrà interagire frequentemente con l'Amministrazione richiedente e laddove richiesto, con terze parti coinvolte – anche istituzionali – coi seguenti fini:

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio, tracciandone le informazioni rilevanti;
- validare le scelte o le alternative individuate in termini di interventi di digitalizzazione e loro prioritizzazione;
- ottenere una validazione dell'andamento delle attività previste.

Si precisa inoltre che per le attività di Assessment, l'Amministrazione potrà rendere disponibili al Fornitore documenti propri, funzionali all'erogazione del servizio; il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività di rilevazione dello stato corrente della strategia digitale, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte.

Si precisa che, laddove non disponibile in maniera unitaria una strategia digitale *as is*, il Fornitore dovrà descrivere gli elementi rilevanti nell'assessment in forma di uno o più documenti strutturati, secondo le richieste dell'Amministrazione.

L'Amministrazione potrà in quest'ultimo caso fornire un proprio schema di documento.

3.1.1.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il documento di **strategia digitale** prodotto dovrà contenere i seguenti **elementi minimi**:

- Articolazione dettagliata della strategia digitale *as is* (laddove presente) o in alternativa gli elementi rilevanti in grado di definire lo stato dell'arte della strategia digitale, come sopra descritto;
- Articolazione dettagliata degli obiettivi strategici di digitalizzazione dell'Amministrazione, con evidenza degli obiettivi ICT derivanti dagli obiettivi strategici istituzionali;
- Tempificazione degli obiettivi e delle misure/interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi;
- Valutazione di alto livello dell'investimento/costo/budget correlato all'implementazione degli interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Indicatori del raggiungimento degli obiettivi, modalità di misura, periodicità e modelli di reportistica necessari al tracciamento degli indicatori;
- Analisi dei rischi collegati alla strategia digitale, con indicazione delle misure di contenimento del rischio e delle modalità di misurazione/rilevamento del rischio – con particolare riferimento ai vincoli di tipo normativo;
- Indicatori generali e specifici di digitalizzazione per il monitoraggio da parte degli Organismi deputati al coordinamento e controllo.

Al Fornitore è richiesto, pertanto, di produrre tutti gli output previsti che dovranno essere riportati all'interno di un deliverable strutturato secondo le indicazioni riportate in Appendice 3 (fatte salve eventuali ulteriori sezioni concordate tra Amministrazione e Fornitore).

Il livello minimo di dettaglio che il Fornitore dovrà utilizzare per la definizione della strategia (prima fase) è pari almeno al livello della strategia *as is* laddove presente.



In ogni caso il Fornitore si impegna a rilasciare ogni prodotto del servizio nel formato richiesto dall'Amministrazione.

3.1.1.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *Disegno della strategia digitale* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Specialista di tematica,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior,
- Digital Transformation leader.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.1.1.4 Modalità di erogazione e remunerazione

L'erogazione del servizio prevede due *macro-fasi*, entrambe da svolgersi obbligatoriamente:

- Assessment,
- Definizione.

La macro-fase di definizione può essere reiterata per rispondere ad esigenze specifiche dell'Amministrazione di approfondire alcuni aspetti già descritti nella prima iterazione; resta inteso che le attività minime descritte al paragrafo 3.1.1.1 dovranno essere svolte tutte nella prima iterazione.

Pertanto, nell'acquisire il servizio, l'Amministrazione acquisterà unitariamente le macro-fasi di assessment e di definizione (prima iterazione) e potrà prevedere e acquisire ulteriori iterazioni di definizione se necessarie a sviluppare ulteriormente il deliverable minimo previsto per il servizio.

Il servizio, finalizzato alla produzione dei deliverable su descritti, viene remunerato a corpo. L'importo del servizio viene calcolato in base ai seguenti parametri, che consentono una classificazione del servizio stesso in fasce, e in linea con la complessità della strategia di amministrazioni analoghe.

Fascia	Valorizzazione parametri
A	Numero di key user ≤ 5 Numero di key user x ambito CAD ² ≤ 3
B	Numero di key user > 5 e ≤ 15 Numero di key user x ambito CAD ³ ≤ 5

² Con riferimento al CAD gli ambiti devono intendersi individuati dalla Sezione II dello stesso.

³ Con riferimento al CAD gli ambiti devono intendersi individuati dalla Sezione II dello stesso.



C	Numero di key user >15 e <=25 Numero di key user x ambito CAD ⁴ <=8
---	---

Si precisa che l'inquadramento avviene nella fascia più bassa possibile, atteso che l'inquadramento in una fascia superiore potrà avvenire solo al superamento delle soglie previste nella fascia inferiore per tutti i parametri utilizzati nel dimensionamento.

Per l'acquisto delle iterazioni successive alla prima, l'Amministrazione dovrà specificare e dettagliare, nel piano dei fabbisogni, il livello di dettaglio atteso per i deliverable per ciascuna ulteriore iterazione di definizione acquisita e il Fornitore dovrà operare la medesima descrizione di dettaglio nella predisposizione del Piano Operativo.

Il livello di dettaglio dovrà comunque essere superiore al livello previsto per il deliverable della prima iterazione.

3.1.1.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- disponibilità piano economico-finanziario (collegato all'implementazione della strategia),
- numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili,
- numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/Contratto Esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.

⁴ Con riferimento al CAD gli ambiti devono intendersi individuati dalla Sezione II dello stesso.



3.1.2 Servizio *Disegno del Piano Strategico ICT* - codice servizio: L1.S2

Il servizio ha l'obiettivo di fornire all'Amministrazione richiedente il Piano Strategico ICT che, a partire dagli obiettivi definiti nella propria strategia digitale, descriva le linee evolutive previste per l'ICT dell'Amministrazione per un arco temporale di almeno 3 anni.

Il Piano Strategico ICT, prodotto mediante il servizio qui descritto, dovrà rispondere alle previsioni normative, in particolare a quanto previsto dal CAD e dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro.

L'acquisizione del servizio prevede l'esecuzione di tutte le attività di seguito elencate e delle eventuali ulteriori attività richieste dall'Amministrazione pertinenti al raggiungimento dell'obiettivo del servizio stesso, consistente nella disponibilità per l'Amministrazione di un Piano Strategico ICT autoconsistente.

3.1.2.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore:

1. Assessment della strategia ICT/piano ICT⁵ corrente (laddove presente) o in alternativa degli elementi rilevanti;
2. Valutazione del livello di dettaglio minimo del documento sulla base di quanto offerto in gara e come tarato sulla base delle indicazioni dell'Amministrazione⁶, per confronto e omogeneità con Amministrazioni analoghe;
3. Definizione del Piano Strategico ICT, con individuazione degli obiettivi strategici ICT, delle linee di azione e della relativa roadmap;
4. Risk assessment degli obiettivi strategici ICT e delle misure di contenimento del rischio;
5. Valutazione degli impatti ICT derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari;
6. Definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ICT e della relativa reportistica;
7. Analisi e valutazione macro dei costi/investimenti necessari alla implementazione del Piano Strategico ICT ed in particolare di ciascun obiettivo ICT previsto;
8. Prioritizzazione degli interventi del Piano Strategico ICT;
9. Individuazione, analisi, valutazione delle misure di allineamento rispetto alla tipologia di PA e all'ecosistema di riferimento;
10. Supporto alla definizione della strategia di acquisizione di servizi e soluzioni ICT.

Per lo svolgimento dei servizi il Fornitore dovrà interagire frequentemente con l'Amministrazione richiedente e laddove richiesto, con terze parti coinvolte - anche istituzionali - al fine di:

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio, tracciandone le informazioni rilevanti;

⁵ Ai fini dell'as is possono essere considerati sia piani ICT che strategie ICT.

⁶ L'Amministrazione, all'atto dell'ingaggio (piano dei fabbisogni e piano operativo) potrà valutare sulla base dell'offerta del Fornitore e per affinità con altre PA, il livello da richiedere



- validare le scelte o le alternative individuate in termini di interventi ICT funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e loro prioritizzazione;
- ottenere una validazione dell'andamento delle attività previste.

Si precisa inoltre che per le attività di Assessment, l'Amministrazione potrà rendere disponibili al Fornitore documenti propri, funzionali all'erogazione del servizio; il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività di rilevazione dello stato corrente della strategia ICT/del Piano ICT, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte.

Si precisa che, laddove non disponibile in maniera unitaria un piano strategico ICT *as is*, il Fornitore dovrà descrivere gli elementi rilevati nell'assessment in forma di uno o più documenti strutturati, secondo le richieste dell'Amministrazione.

L'Amministrazione potrà in quest'ultimo caso fornire un proprio schema di documento.

3.1.2.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il **Piano Strategico ICT** prodotto dovrà contenere i seguenti **elementi minimi**:

- Articolazione dettagliata del piano strategico ICT *as is* (laddove presente) o in alternativa degli elementi rilevanti, come sopra descritto,
- Articolazione dettagliata degli obiettivi strategici ICT derivanti dagli obiettivi strategici istituzionali, con indicazione dei programmi di interventi finalizzati al raggiungimento di tali obiettivi,
- Tempificazione degli obiettivi e dei programmi di interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi,
- Valutazione di alto livello dell'investimento/costo/budget correlato all'esecuzione degli interventi di cui al punto precedente,
- Indicatori del raggiungimento degli obiettivi, modalità di misura, periodicità e modelli di reportistica necessari al tracciamento degli indicatori,
- Analisi dei rischi collegati al Piano Strategico ICT, con indicazione delle misure di contenimento del rischio e delle modalità di misurazione/rilevamento del rischio – con particolare riferimento ai vincoli di tipo normativo,
- Indicatori generali e specifici di digitalizzazione per il monitoraggio da parte degli Organismi di coordinamento e controllo.

Al Fornitore è richiesto, pertanto, di produrre tutti gli output previsti che dovranno essere riportati all'interno di un deliverable strutturato come da modello di deliverable di cui all'Appendice 3 (fatte salve eventuali ulteriori sezioni concordate tra Amministrazione e Fornitore).

Il livello minimo di dettaglio che il Fornitore dovrà utilizzare per la definizione del Piano strategico ICT (prima iterazione) è pari almeno al livello della strategia ICT/Piano ICT *as is* laddove presente.

In ogni caso il Fornitore si impegna a rilasciare ogni prodotto del servizio nel formato richiesto dall'Amministrazione.



3.1.2.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *Disegno del Piano Strategico ICT* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Specialista di tematica,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior,
- Digital Transformation leader,

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.1.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione

L'erogazione del servizio prevede due *macro-fasi*, entrambe da svolgersi obbligatoriamente:

- Assessment,
- Definizione.

La macro-fase di definizione può essere reiterata per rispondere ad esigenze specifiche dell'Amministrazione di approfondire alcuni aspetti già descritti nella prima iterazione.

Resta inteso che le attività minime descritte al paragrafo 3.1.2.1 dovranno essere svolte tutte nella prima iterazione.

Pertanto, nell'acquisire il servizio, l'Amministrazione acquisterà unitariamente le macro-fasi di assessment e di definizione (prima iterazione) e potrà prevedere e acquisire ulteriori iterazioni di definizione se necessarie a sviluppare ulteriormente il deliverable minimo previsto per il servizio.

Il servizio, finalizzato alla produzione dei deliverable su descritti, viene remunerato a corpo. L'importo del servizio viene calcolato in base ai seguenti parametri, che consentono una classificazione del servizio stesso in fasce, e in linea con la complessità della strategia di Amministrazioni analoghe.

Fascia	Valorizzazione parametri
A	Numero di key user complessivi ≤ 5 Rapporto tra ambiti ICT ⁷ in perimetro e key user ≤ 3
B	Numero di key user > 5 e ≤ 15 Rapporto tra ambiti ICT in perimetro e key user ≤ 7

⁷ Gli ambiti ICT devono essere intesi come gli ambiti di I livello della categorizzazione degli interventi proposti.



Fascia	Valorizzazione parametri
C	Numero di key user >15 e <=30 ⁸ Rapporto tra ambiti ICT in perimetro e key user<=10

Si precisa che l'inquadramento avviene nella fascia più bassa possibile, atteso che l'inquadramento in una fascia superiore potrà avvenire solo al superamento delle soglie previste nella fascia inferiore per tutti i parametri utilizzati nel dimensionamento.

Per l'acquisto delle iterazioni successive alla prima, l'Amministrazione dovrà specificare e dettagliare, nel piano dei fabbisogni, il livello di dettaglio atteso per i deliverable per ciascuna ulteriore iterazione acquisita e il Fornitore dovrà operare la medesima descrizione di dettaglio nella predisposizione del Piano Operativo.
Il livello di dettaglio dovrà comunque essere superiore al livello previsto per il deliverable a valle della prima iterazione.

3.1.2.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- disponibilità piano economico-finanziario (collegato al Piano Strategico ICT),
- numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili,
- numero di obiettivi pianificati a 3 anni sul totale obiettivi pianificati nella strategia,
- efficientamento atteso della spesa ICT.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/Contratto Esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.

⁸ In caso di numero potenziale di key user superiore a 30, l'Amministrazione con il supporto del Fornitore individuerà i più significativi, eventualmente avvalendosi del supporto previsto dal servizio L2.S3.



3.1.3 Servizio *Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione* - codice servizio: L1.S3

Il servizio ha l'obiettivo di rendere disponibile all'Amministrazione richiedente la mappatura⁹ esaustiva dei propri servizi digitali, indicandone gli elementi distintivi in ottica di erogazione del servizio stesso verso l'utenza di riferimento.

3.1.3.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

1. Assessment della Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione,
2. Disegno/revisione della mappa dei servizi digitali in coerenza con la strategia digitale.

L'attività di Assessment dovrà rendere disponibile la mappatura *as is* dei servizi digitali dell'Amministrazione, indicando per ciascun servizio digitale almeno i seguenti elementi distintivi minimi:

- **Ambito del servizio digitale** es. pagamenti, emissione documenti, etc.,
- **Obiettivo del servizio digitale** es. richiesta documento, richiesta prestazione, etc.,
- **Utenza di riferimento**, intesa come categoria di utenti utilizzatori del servizio digitale – laddove uno stesso servizio sia utilizzabile da parte di più tipologie di utenti, la mappa dovrà tracciarne la specificità, anche in termini di varianti di servizio,
- **Livello di digitalizzazione attuale**¹⁰,
- **Modalità di accesso al servizio** – con esplicitazione dei canali e del tipo di interazione utente/Amministrazione in funzione dei canali,
- **Servizi collegati** – da intendersi sia in termini di servizi funzionalmente collegati, sia in termini di servizi che dal punto di vista dell'Amministrazione condividono processi o procedure con il servizio digitale in oggetto.

Si precisa inoltre che per le attività di Assessment, l'Amministrazione potrà rendere disponibili al Fornitore documenti propri, funzionali all'erogazione del servizio; il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività di rilevazione dello stato corrente dei servizi digitali, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte.

L'attività di disegno/revisione della mappa dei servizi digitali ha l'obiettivo di definire la mappa dei servizi digitali *to be* a partire dall' *as is* che può essere già disponibile presso l'Amministrazione o definito mediante l'attività di Assessment.

Per lo svolgimento del servizio il Fornitore dovrà interagire frequentemente con l'Amministrazione richiedente e laddove richiesto, con terze parti coinvolte - anche istituzionali - al fine di:

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio, tracciandone le informazioni rilevanti;
- ottenere un riscontro effettivo in merito alle attività svolte.

⁹ Cfr. definizioni, cap.2

¹⁰ Intendendo per digitalizzazione completa il livello di un servizio erogato in modo totalmente digitale, con interazione utente digitale *end to end*, senza ricorso a procedure non digitali (cfr. definizioni, cap.2)



3.1.3.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il deliverable previsto per il servizio, la **Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione** dovrà contenere i seguenti **elementi minimi**:

- Articolazione dettagliata della Mappa as is, contenente gli aspetti definiti al par.3.1.3.1;
- Articolazione dettagliata della Mappa to be, contenente almeno gli aspetti mappati per l'as is e arricchiti con le informazioni derivanti dalla strategia digitale in termini di digitalizzazione dei servizi;
- Indicatori sviluppati per il monitoraggio dei servizi, in particolare in termini di erogazione e customer satisfaction;
- Indicatori generali e specifici di digitalizzazione per il monitoraggio Organismi di coordinamento e controllo.

3.1.3.3 *Gruppo di lavoro*

Per il servizio di *Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Specialista di tematica,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior,
- Digital transformation leader.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.1.3.4 *Modalità di dimensionamento e remunerazione*

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazioni. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

3.1.3.5 *Indicatori di digitalizzazione*

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- % servizi digitali mappati rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione,



- Numero di nuovi servizi digitali mappati rispetto al totale dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/contratto esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.



3.2 Lotto 2

3.2.1 Servizio *Disegno del modello di erogazione del servizio digitale* - codice servizio: L2.S1

Obiettivo del servizio è il disegno del modello di erogazione di uno o più servizi digitali, inteso come l'insieme strutturato delle componenti necessarie all'erogazione del servizio digitale¹¹.

3.2.1.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

- Assessment del Modello di erogazione del servizio digitale,
- Disegno/Sviluppo del Modello del servizio digitale.

L'attività di assessment dovrà rendere disponibile la mappatura *as is* del modello di erogazione del servizio/dei servizi in funzione della richiesta dell'Amministrazione e dovrà contenere, per ciascun servizio oggetto dell'attività, almeno i seguenti elementi distintivi minimi:

- **Canali di erogazione/fruizione del servizio digitale**, da intendersi come le modalità e i punti di contatto logici tra L'Amministrazione erogatrice e l'utente utilizzatore;
- **Componenti di servizio digitale utilizzate**, da intendersi come le componenti funzionali logiche necessarie all'erogazione del servizio digitale stesso;
- **Descrizione degli utenti destinatari**, intesa come descrizione delle categorie di utenti utilizzatori del servizio digitale – laddove uno stesso servizio è o dovrà essere utilizzabile da parte di più categorie di utenti, se ne darà evidenza nel modello di erogazione, specificando le varianti di servizio;
- **Elementi organizzativi di supporto all'erogazione del servizio digitale**, intesi come le strutture di supporto, gli strumenti e le modalità di interazione tra l'utente utilizzatore e le strutture stesse;
- **Eventuali costi per l'utenza**, ovvero gli eventuali costi che l'utente utilizzatore dovrà sostenere per la fruizione del servizio;
- **Normativa di riferimento**;
- **Eventuali altri elementi funzionali alla erogazione indicati dall'Amministrazione**.

Nella fase di disegno il Fornitore dovrà:

- supportare l'Amministrazione nella progettazione di alto livello (concettuale) del modello di erogazione del servizio;
- valorizzare la riutilizzabilità di componenti di servizio già attive o già progettate;
- garantire l'uniformità di approccio rispetto all'erogazione dei servizi digitali e rispetto delle indicazioni fornite dai requisiti di digitalizzazione in ossequio ai principi della gestione delle informazioni e delle iniziative di sviluppo di servizi digitali da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

In particolare, il Fornitore dovrà:

- garantire la progettazione e la produzione di studi di fattibilità finalizzati all'individuazione ed allo sviluppo di nuovi modelli di erogazione;

¹¹ Cfr. definizioni, cap.2



- individuare e supportare la possibilità di evoluzione ed estensione dei servizi attivi;
- individuare e supportare la possibilità di individuazione di nuovi servizi tecnologici previsti dalla strategia digitale dell'Amministrazione;
- mettere a disposizione know-how, relazioni ed esperienze acquisite in altri contesti sia nazionali che internazionali, utili agli scopi di cui ai precedenti punti.

Si precisa inoltre che per le attività di Assessment, l'Amministrazione potrà rendere disponibili al Fornitore documenti propri, funzionali all'erogazione del servizio; il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività di rilevazione dello stato corrente dei modelli di erogazione dei servizi digitali, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte.

3.2.1.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il deliverable previsto per il servizio dovrà contenere i seguenti elementi minimi:

- Articolazione dettagliata del modello di erogazione *as is* del servizio, contenente gli aspetti definiti al par.3.2.1.1;
- Articolazione dettagliata del modello di erogazione *to be* del servizio, contenente almeno gli aspetti mappati per l'*as is* e arricchiti con le informazioni derivanti dalla strategia digitale in termini di digitalizzazione dei servizi;
- Indicatori sviluppati per il monitoraggio dei servizi, in particolare in termini di erogazione e riutilizzo di componenti di servizio già sviluppate;
- Indicatori di digitalizzazione (generali e specifici) per il monitoraggio da parte degli Organismi deputati al coordinamento e controllo.

Tali contenuti minimi si intendono richiesti per ciascun servizio erogato dall'Amministrazione per la quale la stessa richieda il disegno del modello di erogazione.

3.2.1.3 *Gruppo di lavoro*

Per il servizio di *Disegno del modello di erogazione del servizio digitale* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Specialista di tematica,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.2.1.4 *Modalità di dimensionamento e remunerazione*

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazioni. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.



Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.

3.2.1.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- % servizi digitali con modello di erogazione disegnato/censito rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione,
- % servizi digitali con nuovo modello di erogazione rispetto al totale servizi digitali erogati dall'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/contratto esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.



3.2.2 Servizio Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale (L2.S2)

Nell'ottica della trasformazione digitale, il perimetro di ciascun processo è inteso come l'insieme delle attività strutturate e digitalizzate che l'Amministrazione compie per l'erogazione di un servizio verso utenti interni o esterni.

Nell'ambito del servizio di disegno, il Fornitore dovrà strutturare tutte le attività che, svolte in modo completamente digitale - dal punto di vista dell'interazione con l'utenza e delle lavorazioni interne – consentano all'Amministrazione l'erogazione di un servizio in modalità completamente digitale.

3.2.2.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

- Assessment dei processi *as is* sottesi e funzionali all'erogazione del servizio digitale,
- Assessment del livello di digitalizzazione del processo,
- Disegno del processo digitale,
- Definizione di indicatori di processo per la valutazione della digitalizzazione, ivi compresi gli indicatori per la rilevazione del miglioramento della customer experience, dell'usabilità etc.),
- Assessment organizzativo finalizzato all'adozione del nuovo processo digitale e dell'erogazione del servizio.

Inoltre, nel caso in cui l'acquisizione del servizio L2.S2 preveda il disegno di più processi digitali, è inclusa nelle attività del Fornitore anche la definizione della roadmap per la digitalizzazione, intesa come la scansione temporale della consegna da parte del Fornitore dei nuovi processi e delle relative *milestone*, che dovranno essere indicate nel Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo.

In funzione della modalità di acquisizione scelta dall'Amministrazione richiedente¹² inoltre sono da intendersi incluse le attività seguenti:

- Prototipo funzionante (anche su altra tecnologia) del nuovo processo finalizzato a validare la customer experience sul relativo servizio digitale (interno o esterno) e a rilevare le misure degli indicatori precedentemente definiti,
- Assessment e valutazione delle funzionalità disponibili sui sistemi/applicazioni ICT (verifica copertura funzionale), che consentono e/o possono consentire l'erogazione del servizio digitale secondo il processo digitale disegnato, e individuazione dei *business requirements*, per successive evoluzioni dei sistemi informativi di riferimento al fine dell'erogazione del servizio digitale secondo il processo digitale disegnato.

Si precisa inoltre che per le attività di Assessment, l'Amministrazione potrà rendere disponibili al Fornitore documenti propri, funzionali all'erogazione del servizio; il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività di rilevazione dello stato corrente dei processi sottesi all'erogazione dei servizi digitali, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte.

¹² Cfr. par. 3.2.2.4



Il servizio prevede che il Fornitore crei, senza ulteriori oneri per Consip/per le Amministrazioni, un *catalogo dei processi* nazionale.

Il catalogo sarà il repository unico di tutti i processi digitali disegnati per tutte le Amministrazioni che richiederanno il servizio e dovrà contenere per ciascun processo:

- il servizio digitale per il quale il processo è stato disegnato,
- l'Amministrazione di riferimento,
- il processo digitale, in modalità navigabile, con indicazione degli elementi essenziali indicati nel paragrafo 3.2.2.2 contenuti minimi del deliverable.

Il catalogo dovrà essere fruibile anche da parte di Amministrazioni che ancora non hanno acquisito il servizio.

3.2.2.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il deliverable previsto per il servizio dovrà contenere i seguenti elementi minimi:

- dettaglio del flusso di interazione tra utente del servizio e Amministrazione,
- indicazione della tipologia e del contenuto degli input e degli output di ogni *task* di processo e delle modalità e del formato con cui tale input/output è fornito,
- matrice delle responsabilità con dettaglio sulle strutture dell'Amministrazione a presidio del *task* di processo, sia in termini di responsabilità formale che operativa,
- indicazione dei processi di supporto e della tipologia di supporto all'erogazione offerta da tali processi,
- gli indicatori di processo richiesti nelle attività minime,
- gli indicatori generali e specifici di digitalizzazione,
- livello di complessità as is (numero task utente manuali / numero task totali).

Inoltre, nel caso in cui l'acquisizione del servizio L2.S2 preveda il disegno di più processi digitali, il deliverable complessivo dovrà contenere:

- quanto sopra espresso per ciascun processo disegnato,
- la roadmap e il dettaglio delle milestone di consegna dei processi.

3.2.2.3 *Gruppo di lavoro*

Per il servizio di *Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente Business Process Reengineering senior,
- Consulente Business Process Reengineering junior,
- Specialista di tematica,
- Digital transformation leader.



Per le varianti di acquisizione del servizio di cui al par. 3.2.1.4, è previsto l'impiego delle seguenti ulteriori figure professionali:

- User experience designer,
- Business Analyst.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.2.2.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione

Il servizio può essere erogato secondo le modalità di seguito descritte, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione:

1. Servizio di disegno/reingegnerizzazione di uno o più processi digitali,
2. Servizio di disegno/reingegnerizzazione di uno o più processi **inclusivo** del disegno della User Experience e della realizzazione di prototipo per la sua simulazione, verifica e validazione, per ciascun processo oggetto di intervento,
3. Servizio di cui al punto precedente **comprensivo** di verifica della copertura funzionale *as is*, come definita nelle attività minime.

Per le tre modalità sopra riportate si applicano i parametri di dimensionamento riportati in tabella:

- Numero di *key user* da intervistare,
- Numero di processi interfacciati (*as is*),
- Numero di strutture organizzative coinvolte¹³.

Fascia	Valorizzazione parametri
A	<ul style="list-style-type: none">• Numero di key user <=5• Numero di strutture organizzative coinvolte pari a 1• Numero di processi interfacciati <= 2
B	<ul style="list-style-type: none">• Numero di key user > 5 e <= 15• Numero di strutture organizzative coinvolte >1 e <= 4• Numero di processi interfacciati <= 8
C	<ul style="list-style-type: none">• Numero di key user >15• Numero di strutture organizzative coinvolte >4 e <=8• Numero di processi interfacciati >8 e <=12

¹³ Il numero di strutture organizzative fa riferimento alle strutture fino al terzo livello di riporto rispetto al vertice organizzativo.



il servizio è remunerato a corpo. Il corrispettivo varia a seconda delle fasce di complessità su riportate.

Si precisa che nell'identificare il livello di complessità e la relativa fascia, l'Amministrazione terrà conto della definizione di processo data all'inizio del documento, incorporando i task e i processi non funzionali all'erogazione del servizio verso l'utenza di riferimento.

Si precisa che l'inquadramento avviene nella fascia più bassa possibile, atteso che l'inquadramento in una fascia superiore potrà avvenire solo al superamento delle soglie previste nella fascia inferiore per tutti i parametri utilizzati nel dimensionamento.

Inoltre si precisa che il numero di processi *as is* interfacciati presi in considerazione per la determinazione della fascia dovranno essere dello stesso livello di dettaglio del processo oggetto di disegno¹⁴.

Inoltre per i processi *non core* – cioè non funzionali all'erogazione del servizio – questi dovranno essere intesi unicamente come punti di contatto con il processo *core*, valutandone unicamente input/output legati all'interrelazione con il processo *to be* (ovvero con il servizio digitale correlato).

3.2.2.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- numero di processi digitali sottesi all'erogazione di servizi disegnati ex novo,
- numero di processi digitali reingegnerizzati,
- numero di servizi digitalizzati *end to end* per ogni milestone di pianificazione¹⁵.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/contratto esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.

¹⁴ Ad esempio: nell'ottica di mappare l'*as is* non si potranno considerare nello stesso perimetro processi di livello macro e procedure.

¹⁵ Nel caso in cui l'acquisizione del servizio riguardi la digitalizzazione di più processi



3.2.3 Servizio Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale - codice servizio: L2.S3

Il servizio di Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale ha l'obiettivo di garantire all'Amministrazione le competenze necessarie a svolgere attività complementari strettamente correlate all'implementazione di servizi digitali.

In tal senso, sono previste all'interno del presente servizio le seguenti:

- Supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione;
- Supporto alla valutazione degli strumenti di acquisizione;
- Supporto al disegno del processo sotteso al servizio digitale.

3.2.3.1 Attività minime incluse nel servizio

Nell'ambito del servizio, il Fornitore dovrà erogare servizi di consulenza e di supporto direzionale all'Amministrazione richiedente al fine di delineare eventuali esigenze di revisione organizzativa, funzionali alla trasformazione digitale dell'Amministrazione, sia in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici sia in termini di adozione dei processi reingegnerizzati nell'ambito dell'erogazione di servizi digitali e individuare scenari di soluzioni organizzative.

Tra le attività di supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione si intendono ricomprese:

- L'analisi e la valutazione dell'efficacia del modello organizzativo rispetto agli obiettivi strategici e ai servizi digitali erogati, con particolare ai ruoli organizzativi esistenti e a quelli necessari per la trasformazione digitale;
- Le valutazioni di copertura organizzativa – per numero e per tipologia di profilo professionale – rispetto agli obiettivi strategici;
- Le valutazioni di opportunità di modelli organizzativi ad hoc per le attività connesse alla erogazione e alla gestione dei servizi digitali.

Inoltre, data la rilevanza e la complessità delle tematiche connesse alla trasformazione digitale della PA, l'Amministrazione potrà chiedere la sottoscrizione di accordi di riservatezza.

Resta inteso che il Fornitore potrà essere chiamato a svolgere solo parte di tali attività e/o anche ulteriori attività di natura organizzativa rispetto a quelle sopra descritte, che afferiscano alla progettazione, realizzazione ed erogazione di servizi digitali.

Nell'ambito del servizio è prevista la possibilità, per l'Amministrazione, di acquisire servizi di supporto funzionali alla valutazione di strumenti di acquisizione messi a disposizione da Centrali di Committenza regionali e nazionali per l'acquisizione di servizi funzionali all'evoluzione della PA in ottica digitale.

In questi casi, il Fornitore è chiamato ad affiancare l'Amministrazione richiedente al fine di valutare le modalità più idonee e i contratti di riferimento per l'implementazione dei propri obiettivi strategici di trasformazione digitale.

Nell'ambito del *Supporto al disegno del processo sotteso all'erogazione del servizio digitale*, il Fornitore potrà essere chiamato dall'Amministrazione a svolgere attività complementari al disegno/alla reingegnerizzazione del processo, legate ad es.



- a esigenze di prioritizzazione del disegno dei processi nel caso in cui l'Amministrazione, intenzionata a ridisegnare più processi digitali necessiti di analisi e valutazione di impatto che siano di supporto alla citata prioritizzazione;
- alla delimitazione del perimetro dei processi *as is*, secondo quanto già indicato nelle definizioni di cui al presente Capitolato e meglio specificato nell'ambito del paragrafo 3.2.2. *Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale*, con l'obiettivo di individuare i processi *as is* strettamente funzionali all'erogazione del servizio digitale e quelli trattabili come *black box*.
- etc.

3.2.3.2 Contenuti minimi dei deliverable

Per il presente servizio si identificano diversi deliverable minimi, in funzione del perimetro richiesto dall'Amministrazione per il supporto.

Nel caso di *Supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione* il contenuto del/dei deliverable sarà concordato tra Amministrazione richiedente e Fornitore, fermo restando che ciascun deliverable dovrà riportare almeno i seguenti contenuti:

- **contesto della richiesta**, con esplicitazione degli obiettivi strategici e delle relative linee di azione per le quali si svolge l'attività di supporto;
- **esigenza dell'Amministrazione**, con particolare riferimento alle ipotesi di lavoro e agli scenari oggetto di analisi;
- **sintesi dell'attività di supporto**, consistente in una descrizione dell'attività svolta, dei deliverable collegati prodotti e delle soluzioni individuate.

Nel caso di *Supporto alla valutazione degli strumenti di acquisizione* il contenuto del/dei deliverable sarà concordato tra Amministrazione richiedente e Fornitore, fermo restando che ciascun deliverable dovrà riportare almeno i seguenti contenuti:

- **contesto della richiesta**, con esplicitazione degli obiettivi strategici e delle relative linee di azione per le quali si svolge l'attività di supporto alla valutazione dello strumento di acquisizione;
- **esigenza dell'Amministrazione**, espressa in quantità e tipologia di servizi necessari per l'implementazione dell'iniziativa o del programma di iniziative di trasformazione digitale;
- **analisi puntuale del perimetro dell'esigenza**, contenente il dominio di applicazione dei servizi, le modalità di erogazione previste e gli elementi di determinazione dei corrispettivi dei servizi;
- **la mappatura del perimetro** oggetto di acquisizione rispetto agli oggetti e ai perimetri degli strumenti di acquisto messi a disposizione da Consip e da altre Centrali di Committenza;
- **l'analisi puntuale degli elementi peculiari dell'acquisizione dell'Amministrazione che abilitano/impediscono il ricorso ad uno strumento di acquisizione Consip.**

Nel caso di *Supporto al disegno del processo sotteso al servizio digitale* il contenuto del/dei deliverable sarà concordato tra Amministrazione richiedente e Fornitore, fermo restando che ciascun deliverable dovrà riportare almeno i seguenti contenuti:



- **contesto della richiesta**, con esplicitazione degli obiettivi strategici e delle relative linee di azione per le quali si svolge l'attività di supporto;
- **descrizione del servizio e del processo** per il quale si svolge l'attività di supporto;
- **esigenza dell'Amministrazione**, con particolare riferimento alle ipotesi di lavoro e agli scenari oggetto di analisi;
- **sintesi dell'attività di supporto**, consistente in una descrizione dell'attività svolta, dei deliverable collegati prodotti e delle soluzioni individuate;
- **razionali di dimensionamento del supporto**.

3.2.3.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.2.3.4 Modalità di erogazione e remunerazione

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazioni. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.

Tale servizio potrà essere acquisito subordinatamente all'acquisizione del servizio L2.S2 Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale.

3.2.3.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

per *Supporto alla definizione di interventi di riorganizzazione* e *Supporto al disegno del processo sotteso al servizio digitale*



- Rapporto tra valore (spesa) per supporto e valore dell'intervento di disegno dei processi digitali per il quale si richiede supporto;
- Rapporto tra numero di processi digitali e numero di giornate di supporto acquistate.

per Supporto alla valutazione degli strumenti di acquisizione

- Rapporto tra valore (spesa) per supporto e valore dell'intervento di trasformazione per il quale l'Amministrazione richiede supporto;
- Rapporto tra Numero di strumenti di acquisizione valutati mediante l'attività di supporto e numero di giornate di supporto acquistate.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/contratto esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.



3.3 Lotti 3, 4 e 5

3.3.1 Servizio *Progettazione della Transizione Digitale* - codici servizio: L3.S1, L4.S1, L5.S1

Obiettivo del servizio è la definizione degli elementi necessari al corretto indirizzamento del cambiamento all'interno dell'organizzazione dell'Amministrazione, tenendo in conto non solo gli obiettivi di cambiamento in linea con la strategia digitale dell'Amministrazione e con i processi sottesi all'erogazione dei servizi digitali ma anche valutando opportunamente le caratteristiche e le competenze possedute dal personale dell'Amministrazione e assicurando perciò una transizione efficace.

3.3.1.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

1. Assessment, analisi e valutazione delle competenze attuali del personale dell'Amministrazione coinvolto nella transizione, definendo la Mappa delle competenze *as is*, con evidenza delle competenze per ruolo;
2. Disegno della mappa delle competenze *to be*, con evidenza delle competenze per ruolo;
3. Definizione del Piano di formazione, comprensiva della valutazione dei rischi connessi al cambiamento e della roadmap degli interventi di transizione proposti;
4. Selezione delle tipologie di interventi di comunicazione, dei canali e delle modalità di attuazione e definizione del Piano di comunicazione (interno/esterno);
5. Disegno della transizione dai processi correnti ai processi digitali, con individuazione delle modalità operative per la transizione dai processi correnti ai processi digitali, pianificazione dell'adozione dei nuovi processi, determinazione delle modalità e della *deadline* per la gestione del transitorio, supporto all'adozione dei nuovi processi);
6. Supporto all'individuazione e alla profilazione delle competenze digitali necessarie all'Amministrazione e alle modalità di integrazione/reperimento di tali competenze.

Per le attività collegate alla definizione della Mappa delle competenze *as is* e *to be* il Fornitore potrà avvalersi, laddove disponibili, di documenti resi disponibili dall'Amministrazione stessa, fermo restando che anche in presenza di tale mappatura iniziale, il Fornitore è tenuto a svolgere proprie rilevazioni, sottoponendo all'Amministrazione le modalità e i contenuti del servizio prima del relativo inizio.

3.3.1.2 Contenuti minimi dei deliverable

I contenuti minimi dei deliverable dovranno essere:

per la *Mappa delle competenze as is*



- Dettaglio delle competenze presenti presso l'Amministrazione:
 - modalità di assessment, analisi e valutazione utilizzata,
 - elenco e caratteristiche di competenze e *seniority* per profilo professionale,
- Analisi dei vincoli e leve organizzative.

per la *Mappa delle competenze to be*:

- Definizione dei profili professionali *to be* necessari a fronte della transizione al digitale,
- Descrizione delle competenze minime necessarie per la transizione, distinte per profilo professionale e *seniority*,
- Progettazione ed esecuzione delle rilevazioni dei livelli di copertura delle competenze minime necessarie, con indicazione delle modalità di rilevazione, dei contenuti, della tipologia di interazione con il personale dell'Amministrazione e di tutti i dettagli necessari all'implementazione della rilevazione stessa,
- Identificazione delle aree di competenza per ciascun profilo professionale, in considerazione e funzionalmente a quanto previsto dalla strategia digitale e/o dai processi digitali, con indicazione dettagliata delle modalità di integrazione di tali competenze e la relativa valutazione economica.

L'Amministrazione potrà, in fase di attivazione del servizio o comunque all'avvio dell'attività, identificare ulteriori contenuti informativi pertinenti agli obiettivi del servizio che il Fornitore dovrà rendere disponibili attraverso le sue attività.

3.3.1.3 Gruppo di lavoro

Considerata la natura strategica delle specifiche attività, le stesse dovranno essere condotte da personale con elevato grado di specializzazione e con una profonda conoscenza del contesto.

Per il servizio di *Progettazione della transizione digitale* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Consulente organizzativo senior,
- Esperto di change management senior,
- Esperto di change management,
- Specialista di tematica.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.



3.3.1.4 *Modalità di erogazione e remunerazione*

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazione. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.

3.3.1.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non sono previsti indicatori specifici di digitalizzazione per il servizio.



3.3.2 Servizio *Affiancamento alla Transizione Digitale* - codici servizio: L3.S2, L4.S2, L5.S2

L'obiettivo del servizio è supportare l'Amministrazione della fase di transizione digitale, intesa come insieme strutturato di attività che conduce all'adozione delle nuove modalità operative, connesse all'erogazione di servizi digitali, ponendo le condizioni ideali all'adozione del cambiamento attraverso il tutoring, l'affiancamento, la comunicazione ed il coinvolgimento del personale dell'Amministrazione.

3.3.2.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

1. Formazione di gruppo agli utenti interni all'Amministrazione sulle tematiche di Trasformazione Digitale riferite, in particolare, ai servizi previsti nei Lotti 1 e 2 della presente iniziativa,
2. Affiancamento individuale degli utenti interni sulle tematiche riferite al punto 1,
3. Verifica dell'esito della formazione e dell'affiancamento sia di gruppo che individuale,
4. Analisi delle sessioni di formazione, individuazione delle azioni di miglioramento sia in termini di progettazione ed erogazione della formazione e dell'affiancamento sia in termini di modalità di comunicazione e diffusione del percorso di Digital Transformation dell'Amministrazione,
5. Monitoraggio e valutazione della transizione al digitale,
6. Rilevazione della soddisfazione degli utenti della formazione.

Per quanto riguarda l'attività di formazione di gruppo di cui al punto 1, è richiesto al Fornitore di articolare il proprio servizio, senza ulteriori oneri per l'Amministrazione richiedente oltre al corrispettivo previsto per il servizio stesso, prevedendo:

- La progettazione di dettaglio di ciascun intervento formativo, comprensiva dei dettagli relativi ai contenuti, alle modalità di erogazione, alle tempistiche e alle risorse strumentali e logistiche;
- La predisposizione dei materiali didattici, secondo le modalità di erogazione di cui al par. 3.3.2.4 e nel rispetto dei requisiti specifici dell'Amministrazione;
- La predisposizione dell'erogazione, con gestione degli aspetti strumentali e logistici;
- L'erogazione degli interventi formativi secondo la modalità scelta dall'Amministrazione richiedente;
- Il monitoraggio delle attività formative, attraverso la raccolta ed elaborazione dei dati di fruizione, di apprendimento e di gradimento.

È inoltre previsto il coordinamento delle attività didattiche ai fini dell'archiviazione e dell'aggiornamento di contenuti e prodotti formativi, garantendone l'allineamento, l'integrità e la disponibilità nel tempo dei materiali.

Si precisa che la progettazione di dettaglio dell'intervento di formazione sarà sottoposta all'approvazione dell'Amministrazione, che fornirà la documentazione sulla base della quale il Fornitore costruirà i materiali per l'erogazione della formazione.



Per quanto più specificamente attinente al Monitoraggio e valutazione della transizione al digitale, il Fornitore dovrà:

- definire un set di indicatori per il monitoraggio dell'apprendimento dei contenuti del corso e per la rilevazione della soddisfazione dei discenti rispetto ai temi oggetto di formazione e tutoring, al livello di dettaglio degli interventi formativi e alla disponibilità di soluzioni per l'approfondimento delle tematiche più complesse;
- in caso di interventi relativi a servizi/processi digitalizzati, progettare e realizzare l'insieme degli indicatori, degli strumenti e della reportistica necessaria a verificare periodicamente l'adozione dei processi da parte dei discenti.

L'Amministrazione richiedente dovrà in ogni caso approvare la progettazione complessiva e i contenuti prodotti per l'intervento formativo, ed in particolare il set di indicatori e le modalità di rilevazione e di valutazione.

3.3.2.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il Fornitore è tenuto a predisporre uno o più deliverable fornendo almeno i seguenti contenuti minimi:

per la *Progettazione dell'intervento formativo*

- Il perimetro dell'intervento formativo e di affiancamento, inteso in termini di utenza, numero di sessioni e pianificazione di dettaglio sia della formazione di gruppo che dell'affiancamento individuale;
- Le caratteristiche dell'intervento, con indicazione di:
 - obiettivi del corso,
 - durata della sessione formativa,
 - risultati attesi,
 - modalità di fruizione del corso e gli aspetti strumentali e logistici,
 - specificità in caso di interventi rivolti a più tipologie di utenti *target*,
 - *i contenuti di dettaglio oggetto dell'intervento*;
- Le modalità di misurazione dell'efficacia formativa, gli indicatori che saranno impiegati nella misurazione e i valori minimi attesi per ciascun indicatore;
- Le modalità di affiancamento individuale, con indicazione quantitativa e qualitativa del supporto per utente formato/affiancato, gli indicatori di efficacia e i valori minimi attesi per ciascun indicatore;
- Le modalità e gli indicatori per la rilevazione nel tempo dell'adozione dei contenuti della formazione da parte dell'utenza formata.

Per la *Strutturazione dell'intervento formativo*

- Il materiale didattico d'aula e/o e-learning,
- Il materiale per le esercitazioni, laddove previste,
- Il materiale per i test individuali di apprendimento,



- Gli indicatori di efficacia della formazione e dell'affiancamento, con le relative misure attese e le misure rilevate,
- Il materiale relativo alla rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utenza formata.

3.3.2.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *Affiancamento alla transizione digitale* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Digital Educator senior,
- Digital Educator junior,
- Specialista di tematica.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.3.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione

Il servizio di Affiancamento alla transizione digitale è articolato in macro-fasi:

- Predisposizione dell'intervento di affiancamento/formazione,
- Prima sessione di affiancamento/formazione di gruppo,
- Successive sessioni di affiancamento/formazione di gruppo (opzionale),
- Affiancamento individuale agli utenti (1 ora per ciascun utente),
- verifica di apprendimento e adozione.

Per uno stesso intervento, laddove il numero di utenti da formare/affiancare superi le 15 unità, o laddove si presenti l'esigenza di rieseguire dell'affiancamento in un momento successivo rispetto alla prima erogazione, l'Amministrazione potrà acquisire – anche separatamente rispetto alla prima acquisizione - ulteriori sessioni di erogazione, determinando il corrispettivo sulla base del prezzo offerto per le sessioni successive alla prima.

In particolare, per l'affiancamento/formazione, l'Amministrazione richiedente potrà scegliere una delle seguenti modalità:

- tradizionale, in aula,
- e-learning,
- modalità ibrida, in parte svolta in aula e in parte erogata mediante e-learning o altre modalità on-line.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione tradizionale e ibrida (per la sola parte di erogazione in aula) le sessioni formative potranno essere erogate sia presso le sedi dell'Amministrazione richiedente (o di terzi da essa indicati) sia presso le sedi del Fornitore.



Per quanto attinente la modalità e-learning e ibrida (per la sola componente e-learning/online) l'Amministrazione potrà rendere disponibili eventuali piattaforme per l'erogazione; qualora ciò non fosse possibile, il Fornitore renderà disponibile l'accesso alla piattaforma e/o ai contenuti online richiesti per l'erogazione del servizio.

Il servizio è dimensionato a corpo secondo le fasce riportate nella tabella seguente.

Tipologia	Caratteristiche
Tipo 1 – affiancamento tradizionale, in aula	<ul style="list-style-type: none">• Numero di utenti <=15• Durata formazione aula <=4 h• Affiancamento 1h/utente
Tipo 2 – affiancamento in modalità ibrida (aula ed elearning)	<ul style="list-style-type: none">• Numero di utenti <=15• Durata formazione aula <=4 h + durata e-learning <=2 h• Affiancamento 1h/utente
Tipo 3 – affiancamento elearning	<ul style="list-style-type: none">• Numero di utenti <=15• Durata formazione e-learning <=2 h• Affiancamento 1h/utente

3.3.2.5 Indicatori di digitalizzazione

L'acquisizione del servizio prevede la scelta da parte dell'Amministrazione degli indicatori generali di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale, e degli indicatori specifici di digitalizzazione che gli Organismi deputati al coordinamento e controllo potranno utilizzare per il monitoraggio della consistenza e dell'efficacia dell'intervento.

A tal fine, gli indicatori specifici di digitalizzazione utilizzabili sono:

- % di utenti formati sul totale utenti previsti,
- livello di adozione del contenuto di trasformazione digitale.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto anche nella selezione e nella determinazione della misura iniziale di tali indicatori in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/Contratto Esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella misura degli indicatori di digitalizzazione al termine dell'intervento progettuale.



3.4 Lotti 6, 7 e 8

I servizi di PMO hanno lo scopo di supportare l'Amministrazione richiedente nell'organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento generale delle attività progettuali delle seguenti tipologie:

- programmi di digitalizzazione, ovvero insiemi di progetti funzionalmente correlati e ricadenti nel perimetro dei servizi oggetto della presente iniziativa, che vedano, in particolare, l'implementazione di uno o più progetti nell'ambito dei servizi previsti per i Lotti 1 e 2;
- progetti *cross ambito*, ovvero progetti complessi, che traggono origine da interventi attuati mediante i servizi della presente iniziativa e ricadente nell'ambito dei Lotti 1 e 2 e che, avendo impatto profondo sull'attività istituzionale dell'Amministrazione, generano molteplici progetti verticali, tipicamente coperti con risorse e strumenti messi a disposizione dalle c.d. Gare strategiche¹⁶.

Per queste tipologie progettuali, il servizio dovrà quindi assicurare – a titolo esemplificativo e non esaustivo - il supporto all'Amministrazione richiedente almeno per le seguenti attività:

- il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione che ricadono negli ambiti oggetto della presente iniziativa;
- la definizione, l'attuazione ed il controllo delle linee strategiche di intervento;
- la gestione dei rischi operativi collegati ai progetti/programmi oggetto del servizio.

3.4.1 Servizio PMO di programmi di digitalizzazione - codici servizio: L6.S1, L7.S1, L8.S1

Il servizio si applica a programmi di intervento implementati nell'ambito della presente iniziativa con l'obiettivo di:

- fornire supporto operativo e metodologico per la gestione di programmi di Digital Transformation così come sopra definiti;
- supportare l'Amministrazione per le decisioni relative all'ottimizzazione dei progetti afferenti a tali programmi;
- verificare e monitorare le milestone progettuali, identificandone le criticità, gestendone i rischi e suggerendo azioni correttive a fronte di problematiche rilevate sui progetti del programma oggetto di monitoraggio o sulla raggiungibilità degli obiettivi del programma stesso;
- supportare l'Amministrazione nella verifica della qualità attesa dei deliverable dei progetti componenti il programma monitorato e nella valutazione della performance dei servizi erogati sui progetti componenti il programma.

Nell'erogazione del servizio, il Fornitore dovrà collaborare con tutte le strutture organizzative, interne ed esterne all'Amministrazione richiedente, coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi, tramite le necessarie attività di coordinamento, controllo e comunicazione.

¹⁶ Si precisa che il servizio si applica per sua definizione a progetti complessi con componenti su almeno 2 delle iniziative Digital Transformation, Servizi applicativi in ottica Cloud, Public Cloud, Data Management e sulle eventuali ulteriori iniziative strategiche che potranno essere bandite nel corso del 2020.



3.4.1.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

1. Definizione degli elementi caratterizzanti il programma, con declinazione per ciascuna linea progettuale inclusa, quali ad esempio:
 - gli obiettivi di progetto;
 - la descrizione delle attività, le fasi e le milestone;
 - le attività di progetto attraverso appositi diagrammi come Gantt e/o PERT;
 - l'analisi dei rischi;
 - i costi complessivi per ciascuna linea progettuale e per il programma nella sua complessità;
2. Pianificazione, controllo di progetti, portfolio e/o programmi nati nell'ambito dell'iniziativa di Digital Transformation;
3. Supporto al monitoraggio SLA contrattuali su iniziative di Digital Transformation;
4. Monitoraggio indicatori digitalizzazione, in particolare afferenti ai servizi previsti nei Lotti 1 e 2;
5. Analisi e gestione dei rischi su programmi/progetti di Digital Transformation.

3.4.1.2 Contenuti minimi dei deliverable

Il Fornitore è tenuto a predisporre uno o più deliverable fornendo almeno i seguenti contenuti minimi:

- il masterplan del programma;
- le pianificazioni dei singoli progetti afferenti al programma, contenenti almeno i seguenti elementi
 - Tempi,
 - Attività operative,
 - Risorse,
 - Aspetti finanziari;
- L'analisi dei rischi;
- Il set di indicatori di monitoraggio;
- La reportistica relativa al programma.

È richiesto al Fornitore di progettare e rendere disponibili all'Amministrazione richiedente gli strumenti necessari al tracciamento delle informazioni sopra riportate, garantendo la disponibilità continua alle informazioni di monitoraggio.

L'Amministrazione potrà aggiungere all'elenco minimo di informazioni sopra riportato ulteriori parametri o contenuti informativi necessari all'efficace monitoraggio dei programmi di digitalizzazione.



3.4.1.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *PMO di programmi di digitalizzazione* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Consulente di project management.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.4.1.4 Modalità di erogazione e remunerazione

Il servizio è dimensionato in giorni/persona a corpo o a consumo in funzione delle esigenze dell'Amministrazione; nel dimensionamento dovranno essere considerate tutte le attività elencate come minime nonché quelle ulteriori che verranno eventuali eventualmente richieste dall'Amministrazione e che siano funzionali alla erogazione del Servizio.

Si precisa che il corrispettivo del servizio non potrà superare il valore economico corrispondente al 10% del valore del programma monitorato.

3.4.1.5 Indicatori di digitalizzazione

Non previsti per il servizio in oggetto.



3.4.2 Servizio PMO di progetti cross ambito - codici servizio: L6.S2, L7.S2, L8.S2

Il servizio ha l'obiettivo di supportare l'Amministrazione richiedente nelle attività di governance di iniziative complesse di Digital Transformation come definitive nel paragrafo introduttivo 3.4 con impatto anche su sistemi ed applicazioni, per i quali gli interventi di evoluzione sono svolti mediante il ricorso ad altri Accordi Quadro nell'ambito del Piano Triennale.

3.4.2.1 Attività minime incluse nel servizio

Le attività di seguito riportate devono intendersi come attività obbligatorie a carico del Fornitore qualora l'Amministrazione acquisti il servizio:

1. Supporto alla pianificazione e controllo di progetti complessi *cross ambito*,
2. Risk management di progetti *cross ambito*,
3. Coordinamento di gruppi di PMO verticali, intesi come PMO riferiti a componenti progettuali specifiche acquisite mediante Accordi Quadro nell'ambito del Piano Triennale.

In particolare, l'attività di coordinamento di PMO verticali è da intendersi come coordinamento *master* laddove per iniziative complesse l'Amministrazione attivasse più contratti – inclusi contratti per servizi applicativi e contratti di PMO tecnici.

Si evidenzia che, in generale le attività minime previste sono analoghe a quelle descritte al par. 3.4.1.1, fermo restando che l'Amministrazione richiedente potrà modulare, sulla base delle proprie esigenze, le attività qui elencate.

3.4.2.2 Contenuti minimi dei deliverable

I contenuti dei deliverable saranno definiti dall'Amministrazione in funzione del programma monitorato.

3.4.2.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di *PMO di progetti cross ambito* si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Project Manager,
- Consulente di project management.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

3.4.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazioni. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.



Si precisa che il corrispettivo del servizio non potrà superare il valore economico corrispondente al 1% del valore del progetto complesso monitorato.

3.4.2.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.



3.4.3 Servizio Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation - codici servizio: L6.S3, L7.S3, L8.S3

L'obiettivo del servizio è fornire supporto complementare ai servizi di PMO relativamente alle seguenti attività:

1. Supporto operativo alle attività dei RUP/DDE,
2. Supporto gestione contratti,
3. Supporto alla stima del TCO (*total cost of ownership*),
4. Ricerche di mercato e *benchmarking*.

Le attività sopra descritte potranno essere richieste dall'Amministrazione anche singolarmente.

3.4.3.1 Attività minime incluse nel servizio

Per le linee di attività previste dal servizio, l'Amministrazione potrà richiedere:

- Per il supporto operativo alle attività dei RUP/DEC, alle verifiche di conformità e/o ai collaudi attinenti a contratti ricadenti nell'ambito dei servizi della presente iniziativa, ferma restando in capo all'Amministrazione la responsabilità della verifica/del collaudo;
- Per la gestione contratti, nella verifica e nella misurazione dei livelli di servizio di contratti ricadenti nell'ambito dei servizi della presente iniziativa;
- Per la stima del *total cost of ownership* e per le ricerche di mercato e benchmarking, nella analisi e valutazione di scenari e soluzioni comunque relativi ai servizi previsti negli altri Lotti della presente iniziativa.

Le attività di dettaglio saranno pertanto definite dall'Amministrazione e censite dalla stessa nel Piano dei Fabbisogni, e dovranno trovare riscontro nel Piano Operativo elaborato dal Fornitore.

3.4.3.2 Contenuti minimi dei deliverable

I contenuti dei deliverable saranno definiti dall'Amministrazione richiedente in funzione del programma monitorato.

3.4.3.3 Gruppo di lavoro

Per il servizio di supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation e dei programmi collegati alla Digital Transformation si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Specialista tematica,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior.

Si precisa che è responsabilità del Fornitore strutturare il miglior gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.



3.4.3.4 *Modalità di erogazione e remunerazione*

Il Fornitore dovrà stimare il numero di giornate persona necessarie a erogare il servizio, sulla base delle attività minime e di quelle ulteriori (connesse al servizio stesso) eventualmente richieste dall'Amministrazione. Il rationale della stima sarà incluso tra i deliverable del servizio stesso.

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo sarà calcolato applicando alla stima in giornate persona la tariffa media giornaliera offerta in gara.

Si precisa che l'acquisizione del servizio è subordinata all'acquisizione di almeno uno dei servizi di PMO di programmi di Digital Transformation e/o PMO di progetti *cross ambito*.

3.4.3.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.



3.5 Lotto 9

3.5.1 Servizio *Supporto alla Governance* - codice servizio: L9.S1

Obiettivo del Lotto 9 è supportare gli Organismi istituzionali nel coordinamento e controllo delle iniziative nell'ambito del Piano Triennale, attraverso l'analisi dei contratti sottoscritti dalle Amministrazioni e afferenti alle iniziative strategiche del predetto Piano.

A tal fine sono richieste all'Aggiudicatario attività di analisi, verifica tecnico-funzionale e produzione di reportistica primariamente sulla documentazione tecnica e contrattuale derivante dalla sottoscrizione di contratti da parte delle Amministrazioni sugli strumenti di acquisizione messi a disposizione dalle Gare Strategiche.

3.5.1.1 Attività minime incluse nel servizio

Il Fornitore sarà ingaggiato dagli Organismi di coordinamento e controllo i quali definiranno le attività operative e le tempistiche previste, i deliverable richiesti e le tipologie di risultati attesi per le attività del Fornitore.

Gli Organismi sopra citati potranno prevedere, in funzione delle esigenze puntuali di coordinamento e controllo, attività di natura continuativa, che il Fornitore dovrà erogare per la durata richiesta e attività *spot* che Fornitore effettuerà su richiesta degli Organismi di coordinamento e controllo.

Le attività minime previste per il servizio saranno:

- L'analisi di congruità di perimetro, funzionale, di categorizzazione dei contratti delle Amministrazione rispetto agli strumenti di acquisto sui quali insistono tali contratti;
- Il censimento e la rilevazione degli indicatori di digitalizzazione riportati nei documenti contrattuali e la realizzazione di prospetti analitici e sintetici di tali indicatori, comprensiva dell'aggiornamento periodico, secondo le tempistiche assegnate dagli Organismi di coordinamento e controllo;
- L'analisi e l'approfondimento di casistiche progettuali ricorrenti e la produzione di documenti descrittivi di tale analisi;
- La rilevazione globale della soddisfazione delle Amministrazioni rispetto all'operato degli aggiudicatari e rispetto agli strumenti di acquisizione.

3.5.1.2 Contenuti minimi dei deliverable

I contenuti dei deliverable saranno concordati dagli Organismi di coordinamento e controllo con il Fornitore.

3.5.1.3 Gruppo di lavoro

Considerata la natura strategica delle specifiche attività, le stesse dovranno essere condotte da personale con elevato grado di specializzazione e con una profonda conoscenza del contesto, anche normativo, della digitalizzazione nella PA italiana ed Europea.

Per il servizio di supporto alla governance si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Specialista tematica,
- Consulente organizzativo senior,



- Consulente organizzativo junior,
- Business Analyst.

Si precisa che gli Organismi di coordinamento e controllo definiranno all'avvio delle attività il team mix che il Fornitore dovrà impiegare per le attività ed in particolare per le attività di natura continuativa, mentre per le attività *spot* tale mix potrà essere valutato e concordato con il Fornitore.

3.5.1.4 *Modalità di erogazione e remunerazione*

Il servizio è dimensionato in giorni/persona a corpo o a consumo, in funzione della tipologia di attività e della durata. In caso di erogazione a consumo, il corrispettivo sarà calcolato a consuntivo, valorizzando i giorni/persona erogati per profilo professionale con la tariffa giornaliera unitaria offerta.

In caso di erogazione a corpo, il corrispettivo sarà calcolato a preventivo, valorizzando la stima di effort proposta dal Fornitore e approvata dagli Organismi di coordinamento e controllo con la tariffa media ponderata giornaliera calcolata sulla base del team mix definito per l'attività e le tariffe unitarie giornaliere offerte per profilo professionale.

3.5.1.5 *Indicatori di digitalizzazione*

In considerazione della natura del servizio, non sono applicabili indicatori di digitalizzazione.

- FINE DEL DOCUMENTO -