



CAPITOLATO TECNICO SPECIALE

Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del D.lgs. N. 50/2016, suddiviso in 8 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – ed. 2

ID 2536



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	12
3.1.2 Servizio <i>Disegno del Piano Strategico ICT</i> - codice servizio: L1.S2.....	13
3.1.2.1 Attività minime incluse nel servizio.....	13
3.1.2.2 Contenuti minimi dei deliverable	14
3.1.2.3 Gruppo di lavoro	15
3.1.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione	15
3.1.2.5 Indicatori di digitalizzazione	16
3.1.3 Servizio <i>Disegno della Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione</i> - codice servizio: L1.S3	17
3.1.3.1 Attività minime incluse nel servizio.....	17
3.1.3.2 Contenuti minimi dei deliverable	18
3.1.3.3 Gruppo di lavoro	18
3.1.3.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione	19
3.2 Lotto 2	20
3.2.1 Servizio <i>Disegno del modello di erogazione del servizio digitale</i> - codice servizio: L2.S1	20
3.2.1.1 Attività minime incluse nel servizio.....	20
3.2.1.2 Contenuti minimi dei deliverable	21
3.2.1.3 Gruppo di lavoro	21
3.2.1.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione	22
3.2.1.5 Indicatori di digitalizzazione	22
3.2.2 Servizio <i>Disegno del processo digitale</i> (L2.S2).....	23



3.2.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	23
3.2.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	26
3.2.2.3	Gruppo di lavoro	26
3.2.2.4	Modalità di dimensionamento e remunerazione	27
3.2.2.5	Indicatori di digitalizzazione	28
3.2.3	<i>Servizio Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale - codice servizio: L2.S3.....</i>	<i>29</i>
3.2.3.1	Attività minime incluse nel servizio.....	29
3.2.3.2	Contenuti minimi dei deliverable	30
3.2.3.3	Gruppo di lavoro	31
3.2.3.4	Modalità di erogazione e remunerazione	31
3.2.3.5	Indicatori di digitalizzazione	31
3.3	Lotti 3, 4 e 5.....	32
3.3.1	<i>Servizio Progettazione della Transizione Digitale - codici servizio: L3.S1, L4.S1, L5.S1 ..</i>	<i>32</i>
3.3.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	32
3.3.1.2	Contenuti minimi dei deliverable	33
3.3.1.3	Gruppo di lavoro	33
3.3.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	34
3.3.1.5	Indicatori di digitalizzazione	34
3.3.2	<i>Servizio Affiancamento alla Transizione Digitale - codici servizio: L3.S2, L4.S2, L5.S2 ...</i>	<i>35</i>
3.3.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	35
3.3.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	36
3.3.2.3	Gruppo di lavoro	37
3.3.2.4	Modalità di erogazione e remunerazione	37
3.3.2.5	Indicatori di digitalizzazione	39
3.4	Lotti 6, 7 e 8.....	40
3.4.1	<i>Servizio PMO di programmi di digitalizzazione - codici servizio: L6.S1, L7.S1, L8.S1</i>	<i>40</i>
3.4.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	41
3.4.1.2	Contenuti minimi dei deliverable	41
3.4.1.3	Gruppo di lavoro	42
3.4.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	42



3.4.1.5	Indicatori di digitalizzazione	42
3.4.2	Servizio <i>Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation</i> - codici servizio: L6.S2, L7.S2, L8.S2	43
3.4.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	43
3.4.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	44
3.4.2.3	Gruppo di lavoro	44
3.4.2.4	Modalità di erogazione e remunerazione	44
3.4.2.5	Indicatori di digitalizzazione	44



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 Tecnico Speciale 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 Speciale, 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.

Il Capitolato tecnico è composto dalla presente parte speciale e dalla parte generale (Capitolato Tecnico Generale).

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

Quando non diversamente specificato, nel presente documento:

1. **Capitolato** - il presente documento e il Capitolato tecnico generale;
2. **Accordo Quadro** - il contratto che verrà sottoscritto tra Consip e il Fornitore risultato aggiudicatario di ciascun lotto;
3. **Contratto esecutivo** - il contratto che verrà stipulato dalla singola Amministrazione con il Fornitore che ha sottoscritto l'Accordo Quadro;
4. **Fornitura** - il complesso delle attività e dei prodotti che il Fornitore è chiamato a compiere e a produrre per onorare gli obblighi scaturenti dall'Accordo Quadro e dal Contratto esecutivo.

Valgono inoltre le definizioni riportate di seguito:

5. **Servizio digitale** – prestazione istituzionale erogata dall'Amministrazione in favore di utenti interni ed esterni, in particolare cittadini, imprese ed altre Amministrazioni.
6. **Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione** – quadro sinottico dei servizi digitali dell'Amministrazione, 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, stato della mappa; lo stato della mappa indica se si tratta di una rappresentazione della situazione corrente (Mappa *as is*) o una rappresentazione della situazione attesa a valle di uno o più interventi di digitalizzazione (Mappa *to be*)
7. **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 $= 100\%$).
8. **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.
9. **Processo** – insieme di task strutturati mediante relazioni definite e standardizzate volte all'erogazione di un servizio.
10. **Processo digitale** – processo funzionale all'erogazione di un servizio pienamente digitale e costituito da tutti e soli i task necessari all'erogazione; tali task si intendono a loro volta digitali, hanno cioè luogo nell'interazione tra utente e operatore e/o sistemi del fornitore del servizio.
11. **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/applicazioni) 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.

12. **Key user** – utente tipo rappresentativo di una categoria di utenti/utilizzatori del processo e/o del servizio digitale, in grado di rappresentare esaustivamente 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.
13. **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; nel caso di interventi di digitalizzazione riguardanti i processi ed i servizi, l'adozione è riferita tipicamente ai processi digitali.
14. **Indicatore generale di digitalizzazione** – indicatore definito nel Capitolato Tecnico Generale, indicativo dell'ambito di obiettivi macro di un intervento dell'Amministrazione.
15. **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.
16. **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 2022-24 (d'ora in poi, anche solo Piano Triennale) e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro.

In particolare, per la strategia, l'Amministrazione dovrà riferirsi alle previsioni del *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione* (di seguito anche Piano Triennale o PT) e a quanto previsto nel Format di *Piano Triennale per la transizione digitale 202X-202X di nome PA*¹, allegato al PT 2022-24 ed in particolare alla Parte I e alla Parte III.

L'acquisizione del servizio prevede l'esecuzione di tutte le attività di seguito elencate e delle eventuali attività ulteriori richieste dall'Amministrazione, necessarie al raggiungimento dell'obiettivo del servizio stesso.

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 Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX di nome PA* come tarato sulla base delle indicazioni dell'Amministrazione;
3. Articolazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, in termini di digitalizzazione della stessa e dei servizi da essa erogati, degli obiettivi PNRR relativi all'ICT (misura 1), CAD, *Piano Triennale 2022-2024* e della roadmap di riferimento per il raggiungimento degli stessi;
4. Definizione dei target per ciascun obiettivo strategico e per ciascun anno del piano;
5. Definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e realizzazione della relativa reportistica;
6. Mappatura, analisi e supporto alla definizione e all'evoluzione delle attività del RTD;
7. Analisi e valutazione dei costi/investimenti necessari alla implementazione della strategia ed in particolare di ciascun obiettivo strategico;
8. 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 e rispetto agli obiettivi di digitalizzazione dell'Amministrazione;



9. Risk assessment degli obiettivi strategici istituzionali e definizione della strategia e delle misure di gestione del rischio;
10. Valutazione degli impatti derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari;

Per lo svolgimento dei servizi il Fornitore dovrà interagire frequentemente con l'Amministrazione richiedente e, se richiesto, con terze parti coinvolte dalla stessa, al fine di:

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio, tracciandone le informazioni rilevanti;
- validare le scelte di digitalizzazione, o le alternative individuate, 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 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.

Si precisa infine che l'Amministrazione potrà richiedere al fornitore l'analisi e il confronto della propria strategia con quelle di altre Amministrazioni, per un numero massimo di 3 strategie/*Piani Triennali per la Transizione digitale 20XX-20XX di nomePA*, per tarare il proprio livello di approfondimento ed il deliverable richiesto al Fornitore.

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 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 di digitalizzazione e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al *Piano Triennale 2022-2024*¹.

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 Fornitore dovrà inoltre compilare, con i contenuti elaborati, il Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX della PA*, Parte I e Parte III, rendendolo disponibile all'Amministrazione.

L'Amministrazione utilizzerà quanto sopra come input per la predisposizione dei restanti capitoli previsti dal Format.

affinché possa successivamente procedere alla predisposizione dei restanti capitoli previsti dal Format.

In ogni caso l'Amministrazione potrà sia alla prima iterazione che nelle eventuali successive, chiedere al Fornitore il supporto necessario alla impostazione o alla verifica degli aspetti strategici, normativi e di finanziamento relativi ai Capitoli della parte II del proprio Piano.

Il livello minimo di dettaglio che il Fornitore dovrà utilizzare per la definizione della strategia (prima iterazione) è pari almeno al livello della strategia *as is* laddove presente ed in ogni caso non inferiore al livello di dettaglio previsto dal Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX della PA*. 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,
- Esperto di dominio,
- 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,

¹ Si precisa che il Fornitore potrà ricevere indicazioni in merito anche in corso di esecuzione e dovrà, pertanto, adeguare l'erogazione a quanto richiesto.



- 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 la cd. prima iterazione consistente nelle macro-fasi di assessment e di definizione e potrà prevedere e acquisire ulteriori iterazioni di definizione se necessarie a sviluppare ulteriormente il deliverable minimo previsto per il servizio.

Le ulteriori iterazioni potranno essere acquisite sia con il primo CE che successivamente con un nuovo CE.

Il servizio, finalizzato alla produzione dei deliverable su descritti, sarà remunerato a corpo.

L'importo del servizio sarà 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 per ambito CAD ² ≤ 3
B	Numero di key user > 5 e ≤ 15 Numero di key user per ambito CAD ³ > 3 e ≤ 5
C	Numero di key user > 15 e ≤ 25 Numero di key user per ambito CAD ⁴ > 5 e ≤ 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.

² Con riferimento al CAD gli ambiti devono intendersi individuati dal Capo I, Sezione II, artt. 3-bis, 5, 5-bis, 6, 6-bis, 6-ter, 6-quater, 8-bis, 9.

³ Come sopra.

⁴ Come sopra.



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. In particolare, l'Amministrazione dovrà descrivere dettagliatamente i contenuti aggiuntivi ed il livello di dettaglio atteso per le iterazioni successive alla prima rispetto al Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX di nomePA*. 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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale

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



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 2022-24 e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro.

In particolare, per il Piano Strategico ICT, l'Amministrazione dovrà riferirsi alle previsioni del *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione* (di seguito anche Piano Triennale o PT) e a quanto previsto nel Format di *Piano Triennale per la transizione digitale 202X-202X di nome PA¹*, allegato al PT 2022-24 ed in particolare alla Parte II.

L'acquisizione del servizio prevede l'esecuzione di tutte le attività di seguito elencate e delle eventuali ulteriori attività richieste dall'Amministrazione necessarie al raggiungimento dell'obiettivo del servizio stesso.

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 dei documenti collegati al piano ICT⁵corrente (laddove presente) o in alternativa degli elementi rilevanti;
2. Scelta del livello di dettaglio minimo del Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX della PA*, relativamente alla Parte II, come tarato sulla base delle indicazioni dell'Amministrazione;
3. Articolazione degli obiettivi strategici ICT, delle linee di azione e della relativa roadmap;
4. Definizione dei Target per ciascun obiettivo strategico e per ciascun anno del piano ed in coerenza con quanto definito per la Strategia digitale dell'Amministrazione;
5. Risk assessment degli obiettivi strategici ICT e delle misure di contenimento del rischio;
6. Valutazione degli impatti ICT derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari;
7. Definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ICT e della relativa reportistica;
8. Analisi e valutazione dei costi/investimenti necessari alla implementazione del Piano Strategico ICT ed in particolare di ciascun obiettivo ICT previsto;
9. Prioritizzazione degli interventi del Piano Strategico ICT rispetto agli obiettivi di digitalizzazione dell'Amministrazione;
10. Supporto alla definizione della strategia di acquisizione di servizi e soluzioni ICT.

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



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

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio, tracciandone le informazioni rilevanti;
- validare le scelte di digitalizzazione, o le alternative individuate, e la 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.

Si precisa infine che l'Amministrazione potrà richiedere al fornitore l'analisi e il confronto del proprio Piano Strategico ICT con quelli di altre Amministrazioni, per un numero massimo di 5 Piani Strategici ICT/*Piani Triennali per la Transizione digitale 202X-202X di nomePA*, per tarare il proprio livello di approfondimento ed il proprio deliverable.

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 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 di digitalizzazione e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al *Piano Triennale 2022-2024*.



Al Fornitore è richiesto, pertanto, di produrre tutti gli elementi 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 Fornitore dovrà inoltre compilare, con i contenuti elaborati, il Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX di nomePA*, Parte II, rendendolo disponibile all'Amministrazione.

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 ed in ogni caso non inferiore al livello di dettaglio previsto dal Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX della PA*.

In ogni caso il Fornitore si impegna a rilasciare ogni deliverable ed ogni elemento previsto 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 dei seguenti profili professionali:

- Project Manager,
- Esperto di dominio,
- 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. Le ulteriori iterazioni potranno essere acquisite sia con il primo CE che successivamente con un nuovo CE.

Il servizio, finalizzato alla produzione dei deliverable su descritti, sarà remunerato a corpo.



L'importo del servizio sarà calcolato in base ai seguenti parametri, che consentono una classificazione del servizio stesso in fasce, in linea con la complessità della strategia di Amministrazioni analoghe.

Fascia	Valorizzazione parametri
A	Numero di key user complessivi ≤ 5 Rapporto tra ambiti ICT ⁶ in perimetro e key user ≤ 3
B	Numero di key user > 5 e ≤ 15 Rapporto tra ambiti ICT in perimetro e key user > 3 e ≤ 7
C	Numero di key user > 15 e ≤ 30 ⁷ Rapporto tra ambiti ICT in perimetro e key user > 7 e ≤ 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.

In particolare, l'Amministrazione dovrà descrivere dettagliatamente i contenuti aggiuntivi ed il livello di dettaglio atteso per le iterazioni successive alla prima rispetto al Format di *Piano Triennale per la Transizione digitale 20XX-20XX di nomePA*.

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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale.

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

⁶ Gli ambiti ICT devono essere intesi come gli ambiti di I livello della categorizzazione degli interventi proposti.

⁷ 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 mappatura⁸ esaustiva dei propri servizi digitali, indicandone gli elementi distintivi con l'obiettivo di descrivere in modo esaustivo e completo l'erogazione del servizio 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**⁹ 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, intendendo sia servizi che, dal punto di vista dell'Amministrazione, condividono processi o procedure con il servizio digitale in oggetto, sia servizi analoghi o collegati dal punto di vista dell'utente.
- **Caratteristiche minime** rispetto a:
 - interoperabilità by design,
 - sicurezza e privacy by design,
 - *once only*,
 - transfrontaliero by design,
 - codice aperto.

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

⁸ Cfr. definizioni, cap.2

⁹ Si utilizzino, salvo diverse indicazioni dell'Amministrazione, le categorie definite per la misura 1.4.1 del PNRR, espresse nella relativa documentazione disponibile al link https://areariservata.padigitale2026.gov.it/Pa_digitale2026_dettagli_avviso?id=a017Q000017NZMCQA4

¹⁰ Intendendo per digitalizzazione completa il livello di un servizio erogato in modo totalmente digitale, ovvero la cui erogazione precede una interazione dell'utente unicamente basata su canale informatico (cfr. definizioni, cap.2)



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 se richiesto, con terze parti coinvolte dall'Amministrazione, 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.

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 di digitalizzazione e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al Piano Triennale 2022-2024.

Si precisa che il deliverable di riferimento e i contenuti previsti sono quelli ad oggi già nella disponibilità delle Amministrazioni, che sono dettagliati nell'Appendice 3 Modelli dei deliverable.

3.1.3.3 *Gruppo di lavoro*

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

- Project Manager,
- Esperto di dominio,
- 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'Amministrazione. Gli elementi utilizzati per la stima dovranno essere inclusi 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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale

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



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 digitali (touchpoint digitali) 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 software o tecnologici 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, anche rese disponibili da altre Amministrazioni o presenti sugli strumenti per la condivisione di conoscenza e soluzioni¹²;
- garantire l'uniformità di approccio rispetto all'erogazione dei servizi digitali;

¹¹ Cfr. definizioni, cap.2

¹² Gli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni sono: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia.



- garantire l'uniformità rispetto ai requisiti di digitalizzazione per la gestione delle informazioni e delle iniziative di sviluppo di servizi digitali da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

In particolare, il Fornitore dovrà:

- produrre di studi di fattibilità finalizzati all'individuazione ed allo sviluppo di nuovi modelli di erogazione;
- 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 e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al Piano Triennale 2022-2024.

Tali contenuti minimi si intendono richiesti per ciascun servizio erogato dall'Amministrazione nel caso in cui quest'ultima acquisti il servizio.

3.2.1.3 *Gruppo di lavoro*

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

- Project Manager,
- Esperto di dominio,
- 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. Gli elementi utilizzati per la stima dovranno essere inclusi 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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale,

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



3.2.2 Servizio Disegno del processo 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 presente servizio, il Fornitore dovrà strutturare tutte le attività che, basandosi sulla interazione unicamente e completamente digitale tra utente ed Amministrazione, consentano all'Amministrazione l'erogazione di un servizio digitale.

3.2.2.1 Attività minime incluse nel servizio

L'Amministrazione potrà acquisire il servizio nelle seguenti modalità:

1. **Servizio base: Servizio di disegno/reingegnerizzazione di uno o più processi digitali,**
2. **Servizio Base + opzione 1: Servizio di disegno/reingegnerizzazione di uno o più processi inclusivo di prototipo funzionante** per la simulazione, verifica e validazione del processo digitale, della user experience e dell'architettura dell'informazione, per ciascun processo oggetto di intervento,
3. **Servizio Base + Opzione 2: Servizio di disegno/reingegnerizzazione di uno o più processi inclusivo di prototipo funzionante e di analisi e verifica della copertura funzionale as is.**

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* necessari all'erogazione del servizio digitale,
- Assessment del livello di digitalizzazione del processo,
- Disegno del processo digitale o revisione/ottimizzazione di processi digitali esistenti,
- Target per ciascun anno del *Piano Triennale per la transizione digitale 20XX-20XX di nome PA* di riferimento,
- Definizione di indicatori per la valutazione del livello di digitalizzazione raggiunto sul processo mediante il servizio L2.S2 e della misura attesa per ciascun indicatore a valle dell'intervento di digitalizzazione.
- Assessment organizzativo finalizzato all'adozione del nuovo processo digitale e dell'erogazione del servizio.

Si precisa che, in considerazione del fatto che il servizio L2.S2 deve essere inteso come finalizzato al disegno di processi per l'erogazione di servizi pienamente digitali da parte dell'Amministrazione, devono considerarsi mandatori l'implementazione delle Linee guida AgID relative al design per i siti e i servizi digitali della PA¹³ e l'utilizzo delle risorse disponibili sugli strumenti per la condivisione di conoscenza e soluzioni¹⁴.

In particolare il processo digitale dovrà essere disegnato in modo da ottenere servizi digitali che rispettino i Principi guida¹⁵:

¹³ Si faccia riferimento alle Linee Guida presenti sul sito AgID <https://www.agid.gov.it/it/design-servizi/linee-guida-design-servizi-digitali-pa>

¹⁴ Gli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni sono: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia

¹⁵ Cfr. PT 2022-2024



- **digital & mobile first** (digitale e mobile come prima opzione): le pubbliche amministrazioni devono realizzare servizi primariamente digitali;
- **digital identity only** (accesso esclusivo mediante identità digitale): le pubbliche amministrazioni devono adottare in via esclusiva sistemi di identità digitale definiti dalla normativa;
- **cloud first** (cloud come prima opzione): le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
- **servizi inclusivi e accessibili**: le pubbliche amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;
- **dati pubblici un bene comune**: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
- **interoperabile by design**: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
- **sicurezza e privacy by design**: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- **user-centric, data driven e agile**: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo;
- **once only**: le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **transfrontaliero by design** (concepito come transfrontaliero): le pubbliche amministrazioni devono rendere disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti;
- **codice aperto**: le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.

Inoltre, il disegno del processo digitale dovrà assicurare alle Amministrazioni di sviluppare ed erogare servizi digitali di qualità sempre crescente attraverso¹⁶:

- un utilizzo più consistente di soluzioni Software as a Service già esistenti;
- adozione di modelli e strumenti validati e a disposizione di tutti;
- il costante monitoraggio da parte delle PA dei propri servizi online;
- l'incremento del livello di accessibilità dei servizi erogati tramite siti web e app mobile
- lo scambio di buone pratiche tra le diverse amministrazioni, da attuarsi attraverso la definizione, la modellazione e l'organizzazione di comunità di pratica.

A tal fine, gli indicatori di processo (riportati tra le attività minime) dovranno misurare le stesse caratteristiche definite "minime" nelle suddette Linee Guida di design.

¹⁶ Cfr PT 2022-2024 pag 7



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 inoltre sono da intendersi incluse le attività seguenti:

- Prototipo funzionante, anche su altra tecnologia rispetto a quella in uso presso l'Amministrazione o "di destinazione del servizio", 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; nel caso in cui l'Amministrazione concordi con il Fornitore l'utilizzo di una tecnologia diversa da quella di destinazione, essa potrà richiedere, unitamente al prototipo funzionante anche un documento descrittivo delle differenze tecniche, funzionali ed economiche tra la tecnologia utilizzata per il prototipo e quella effettiva di erogazione del servizio.
- Analisi e valutazione delle funzionalità disponibili sui sistemi/applicazioni ICT in uso presso l'Amministrazione, consistente nella verifica della copertura funzionale cioè nell'assessment volto a verificare che il servizio digitale possa essere erogato a parità di asset ICT secondo il processo digitale disegnato; l'attività prevede inoltre l'individuazione, il censimento e la produzione, in un documento strutturato, dei *business requirements* per successive evoluzioni dei sistemi informativi di riferimento al fine dell'erogazione del servizio digitale secondo il processo digitale disegnato,
- Realizzazione delle interfacce utente per il servizio o i servizi oggetto di digitalizzazione, mediante l'impiego delle risorse disponibili sugli strumenti per la condivisione di conoscenza e soluzioni¹⁷, ove non diversamente indicato dall'Amministrazione.

Nelle attività di valutazione tecnica di copertura funzionale, così come nella realizzazione del prototipo, il Fornitore privilegerà software open o in riuso e comunque con disponibilità di API che garantiscano l'interoperabilità interna ed esterna.

Si precisa che, salvo esplicita richiesta dell'Amministrazione, il Fornitore dovrà realizzare le interfacce basandosi sui kit e sulle componenti disponibili sugli strumenti di condivisione di conoscenza e soluzioni, anche qualora il servizio non sia strettamente attinente al kit stesso. In particolare il Fornitore dovrà garantire la coerenza di quanto realizzato rispetto alle interfacce e all'architettura dell'informazione disponibili per tutte le PA.

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 necessari all'erogazione dei servizi digitali, mappandone gli elementi rilevanti, al fine di rendere disponibile all'Amministrazione lo stato dell'arte. Il servizio prevede che il Fornitore produca il *catalogo dei processi* nazionale, integrando quanto disponibile in termini di processi digitali già implementati da una o più PA, all'attivazione dell'AQ e rispettando le indicazioni che saranno fornite da AgID, anche successivamente alla stipula, anche in

¹⁷ Gli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni sono: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia.



termini di strumenti, requisiti e tipologie di utenti, senza oneri aggiuntivi per Consip/AgID/Amministrazioni.

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 minimi indicati nel paragrafo 3.2.2.2 contenuti minimi del deliverable.

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,
- censimento dei dati richiesti all'utente e mappatura rispetto al principio *once only* (dati già disponibili alla specifica PA, ad altre PA e non disponibili quindi da inserire a cura dell'utente)
- 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 di digitalizzazione e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al *Piano Triennale 2022-2024*,
- 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* si prevede l'impiego dei seguenti profili professionali:

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



Per le varianti di acquisizione del servizio, 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

Alle tre modalità di acquisizione 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 coinvolte¹⁸.

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

Il servizio sarà remunerato a corpo. Il corrispettivo varierà 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, scorporando 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.

¹⁸ Il numero di strutture organizzative fa riferimento alle strutture fino al terzo livello di riporto rispetto al vertice organizzativo.



Inoltre si precisa che il numero di processi *as is* interfacciati presi in considerazione per la determinazione della fascia dovrà essere dello stesso livello di dettaglio del processo oggetto di disegno¹⁹.

Inoltre i processi *non core* – cioè non funzionali all'erogazione del servizio –dovranno essere intesi unicamente come punti di contatto con il processo *core*, valutandone unicamente input/output legati all'interrelazione con il processo *to be* (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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale.

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

¹⁹ Ad esempio: nell'ottica di mappare l'*as is* non si potranno considerare nello stesso perimetro processi di livello macro e procedure.



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 e di finanziamento dell'Amministrazione;
- Supporto al disegno del processo 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.

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.

È da considerarsi in ambito al servizio anche la possibilità per l'Amministrazione di acquisire supporto specialistico per l'analisi e l'individuazione delle opportunità di finanziamento dei propri interventi disponibili a livello nazionale o comunitario.

Nell'ambito del *Supporto al disegno del processo digitale*, il Fornitore potrà essere chiamato dall'Amministrazione a svolgere attività complementari al disegno/alla reingegnerizzazione del processo, legate ad esempio:



- 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 Tecnico Speciale e meglio specificato nell'ambito del paragrafo 3.2.2. *Disegno del processo digitale*, con l'obiettivo di individuare i processi *as is* strettamente necessari all'erogazione del servizio digitale e quelli trattabili come *black box*.

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 o di altre Centrali di Committenza.**

Nel caso di *Supporto al disegno del processo 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;
- **dimensionamento del supporto e modalità di stima/costruzione del dimensionamento**.

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. Gli elementi utilizzati per la stima dovranno essere inclusi 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 necessario 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 di digitalizzazione, come definito nel Capitolato Tecnico Generale.

Il Fornitore dovrà, qualora richiesto dall'Amministrazione, fornire supporto nella selezione e nella determinazione della misura iniziale degli indicatori di digitalizzazione in fase di definizione dell'intervento (Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo/contratto esecutivo) e dovrà supportare l'Amministrazione nella relativa misurazione 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 degli obiettivi di cambiamento in linea con il Piano Triennale dell'Amministrazione e dei processi necessari all'erogazione dei servizi digitali ma anche valutando opportunamente le caratteristiche e le competenze possedute dal personale dell'Amministrazione

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 e per processo;
2. Disegno della Mappa delle competenze *to be*, con evidenza delle competenze per ruolo e per processo, con dettaglio specifico per i processi digitali;
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 alla creazione e/o all'avvio di un team "guida" per la transizione digitale all'interno dell'Amministrazione, sia inteso come Ufficio del RTD sia inteso come team di utilizzatori avanzati di processi e servizi digitali;
7. Supporto alla formazione continua e all'attività degli RTD;
8. 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 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 allo svolgimento 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*

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,
- Esperto di dominio.

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. Gli elementi utilizzati per la stima dovranno essere inclusi 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 previsti per il servizio in oggetto.



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

L'obiettivo del servizio è supportare l'Amministrazione nella fase di transizione digitale, intesa come insieme strutturato di attività che conduce all'adozione delle nuove modalità operative, necessarie 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 ai servizi previsti nei Lotti 1 e 2 della presente iniziativa, e a strumenti digitali di supporto impiegati dall'Amministrazione per l'erogazione di servizi digitali.
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, 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, sia dal punto di vista degli strumenti e delle applicazioni necessarie sia dal punto di vista della logistica;
- 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.

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.



La realizzazione degli interventi di affiancamento potrà richiedere una o molteplici tecniche e tecnologie tra le seguenti:

- rapid learning,
- micro-learning,
- simulazioni ed esercitazioni interattive,
- chatbot e soluzioni di AI di supporto all'apprendimento,
- knowledge base di supporto all'apprendimento (es. wiki di approfondimento, lezioni on demand),
- collaboration tra discenti e tra discenti e docente (es. forum, soluzioni di coworking/condivisione, spazi virtuali per la collaborazione, etc).

Resta salva la possibilità per l'Amministrazione di richiederne tecniche e tecnologie per la formazione e l'affiancamento ulteriori rispetto a quanto sopra elencato.

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 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 dei seguenti profili professionali:

- Project Manager,
- Digital Educator senior,
- Digital Educator junior,
- Esperto di dominio.

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 25 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 ≤ 25• Durata formazione aula ≤ 4 h• Affiancamento fino a 1h/utente, secondo le indicazioni dell'Amministrazione
Tipo 2 – affiancamento in modalità ibrida (aula ed elearning)	<ul style="list-style-type: none">• Numero di utenti ≤ 25• Durata formazione aula ≤ 4 h + durata e-learning ≤ 2 h• Affiancamento fino a 1h/utente, secondo le indicazioni dell'Amministrazione
Tipo 3 – affiancamento elearning	<ul style="list-style-type: none">• Numero di utenti ≤ 25• Durata formazione e-learning ≤ 2 h• Affiancamento fino a 1h/utente, secondo le indicazioni dell'Amministrazione



3.3.2.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.



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 legate alla realizzazione di progetti/programmi di digitalizzazione, ovvero insiemi di progetti funzionalmente correlati e ricadenti nel perimetro dei Lotti 1,2,3,4,5 o progetti/programmi realizzati anche al di fuori dei predetti Lotti ma comunque finanziati in tutto o in parte con fondi PNRR.

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;
- verificare e monitorare le milestone progettuali, identificandone le criticità, analizzando e proponendo soluzioni per la gestione dei rischi, suggerendo azioni correttive a fronte di problematiche rilevate sui progetti/programmi oggetto di monitoraggio o sulla raggiungibilità degli obiettivi ad essi relativi;
- 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;
- supportare l'Amministrazione nella definizione, rilevazione, monitoraggio degli indicatori di digitalizzazione per acquisizioni collegate con gli obiettivi di digitalizzazione ed in particolare quelli previsti dal PT 2022-2024 nell'ambito delle Gare Strategiche Consip o comunque in ambito di progetti/programmi di digitalizzazione avviati dalla PA;
- rendere disponibili²⁰ strumenti di PMO e, in generale, di reporting per l'analisi degli indicatori di progetto e degli indicatori di digitalizzazione e la realizzazione di prospetti analitici e sintetici di tali indicatori;
- La valutazione, il monitoraggio ed il controllo di attività legate ad obiettivi di digitalizzazione di una o più Amministrazioni, per i fini della governance del PT 2022-2024;
- Ove applicabile, la valutazione dell'avanzamento delle attività legate a linee strategiche di intervento funzionali al raggiungimento di obiettivi PNRR.

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.

²⁰ senza ulteriori oneri per l'Amministrazione



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 progetto/programma, 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;nel caso di programmi, le attività dovranno essere svolte per ciascuna delle linee progettuali componenti il programma;
2. Pianificazione, controllo di progetti, portfolio e/o programmi originati nell'ambito dell'iniziativa di Digital Transformation;
3. Supporto al monitoraggio degli indicatori di qualità contrattuali e di digitalizzazione;
4. 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;
- le pianificazioni delle attività/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 per la valutazione dell'avanzamento delle attività/dei progetti.

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,
- Esperto di dominio,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior,
- 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.

3.4.1.4 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.

Nell'ipotesi di più contratti da monitorare, il 10% dovrà essere calcolato sul contratto di importo maggiore.

3.4.1.5 Indicatori di digitalizzazione

Non previsti per il servizio in oggetto.



3.4.2 Servizio Supporto alla gestione dei progetti e dei programmi collegati alla Digital Transformation - codici servizio: L6.S2, L7.S2, L8.S2

L'obiettivo del servizio è fornire supporto complementare ai servizi di PMO nei seguenti ambiti:

1. attività dei RUP/DDE e RTD,
2. gestione dei contratti,
3. stima del TCO (*total cost of ownership*),
4. ricerche di mercato e *benchmarking*,
5. ottimizzazione dei progetti afferenti a tali programmi;
6. valutazione di congruità, funzionale, di perimetro, tecnica ed economica di contratti a valere sulle Gare strategiche Consip o comunque in ambito di progetti/programmi di digitalizzazione avviati dalla PA;
7. rilevazione della soddisfazione delle Amministrazioni rispetto ai risultati conseguiti nell'ambito dei lotti 1, 2, 3, 4 e 5 nonché rispetto a obiettivi del PT 2022-2024 o del PNRR misura 1. .

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

3.4.2.1 Attività minime incluse nel servizio

In considerazione della natura del servizio, le attività minime saranno decise dall'Amministrazione e dettagliate nel Piano dei Fabbisogni e conseguentemente concordate con il Fornitore.

Si precisa inoltre che:

- Per il supporto operativo alle attività dei RUP/DEC, è prevista la partecipazione 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, la verifica e la 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*, l'analisi e valutazione di scenari e soluzioni relativi ai servizi previsti negli altri Lotti della presente iniziativa o comunque in ambito di progetti/programmi di digitalizzazione avviati dalla PA;
- Per le valutazioni di congruità, l'analisi, rispetto agli strumenti di acquisto sui quali insistono tali contratti, dei contratti e della relativa documentazione al fine di valutare gli aspetti di congruità e pertinenza funzionale, dimensionale, contrattuale.

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.



3.4.2.2 *Contenuti minimi dei deliverable*

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

3.4.2.3 *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:

- Esperto di dominio,
- 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.

3.4.2.4 *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'Amministrazione. Gli elementi utilizzati per la stima dovranno essere inclusi 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 del servizio di PMO di programmi di Digital Transformation.

3.4.2.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.



- FINE DEL DOCUMENTO -