

APPENDICE 1 AL CAPITOLATO TECNICO SPECIALE

Accordo Quadro ex art. 59 del D.lgs. N. 36/2023, suddiviso in 5 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – ID 2865

PROFILI PROFESSIONALI

INDICE

1.	PREMESSA	3
2.	DEFINIZIONI	4
3.	PROFILI PROFESSIONALI	5
3.1	PROJECT MANAGER	5
3.2	CONSULENTE ORGANIZZATIVO SENIOR	7
3.3	CONSULENTE ORGANIZZATIVO JUNIOR	10
3.4	CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING SENIOR	12
3.5	CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING JUNIOR	14
3.6	BUSINESS ANALYST	16
3.7	BUSINESS INFORMATION MANAGER	19
3.8	DIGITAL TRANSFORMATION LEADER	21
3.9	ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT SENIOR	23
3.10	ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT	25
3.11	DIGITAL EDUCATOR SENIOR	26
3.12	DIGITAL EDUCATOR JUNIOR	28
3.13	CONSULENTE DI PROJECT MANAGEMENT	29
3.14	USER EXPERIENCE DESIGNER	31
3.15	ESPERTO DI DOMINIO	33
3.16	AI STRATEGY ADVISOR	35
3.17	AI COMPLIANCE & RISK EXPERT	37
4.	Curriculum Vitae	39

1. PREMESSA

Il presente documento riporta l'elenco dei profili professionali minimi richiesti per l'iniziativa Digital Transformation, descrivendone il ruolo, le capacità, le competenze, l'anzianità professionale e ogni dettaglio ritenuto necessario per l'esecuzione.

Il formato utilizzato ricalca il framework E-CF (European Competence Framework) del Comitato Europeo di Normazione (CEN) e del documento "Competenze digitali" emesso da AgID e disponibile anche in Docs Italia.

Gli operatori economici, che partecipano a questa iniziativa di aggregazione della domanda, dovranno sempre considerare che, fermi i requisiti minimi indicati nella presente Appendice, a ciascun profilo corrispondano risorse professionali con ampia esperienza, competenze funzionali e tecniche per l'ambito del lotto a cui intendono concorrere e, in caso di aggiudicazione, impegnarsi a mantenere un costante aggiornamento professionale.

I curricula vitae delle figure professionali da impiegare nei vari servizi dovranno essere resi disponibili all'Amministrazione secondo quanto previsto dalla documentazione di gara, rispettando lo schema di CV Europeo o diversi template indicati dall'Amministrazione. In ogni caso, dovranno essere particolarmente dettagliate le competenze/conoscenze/esperienze tecniche al fine di verificare la corrispondenza con i requisiti minimi e con gli eventuali requisiti migliorativi.

Si precisa, inoltre, che nei profili professionali a livello di Accordo Quadro sono richieste conoscenze sui diversi ambiti funzionali: tali conoscenze devono essere presenti nel complesso delle risorse professionali richieste all'Impresa, per ciascuno specifico profilo, sulle diverse attività e/o servizi e non in un'unica persona.

Per le certificazioni intrinseche per ciascun ruolo: esse dovranno essere mantenute aggiornate seguendo l'evoluzione della tematica a cui si riferiscono.

2. DEFINIZIONI

Il **titolo di studio** richiesto potrà essere soddisfatto anche con il possesso di **cultura equivalente**, con cui si intendono 4 anni aggiuntivi di esperienza professionale nell'ambito dei servizi per i quali è richiesto il profilo professionale, di cui almeno 2 aggiuntivi nel ruolo specifico.

Per **progetti di grandi dimensioni**, si intendono progetti caratterizzati da un team costituito da almeno 10 risorse impiegate, mentre **progetti di medie dimensioni** sono considerati progetti con almeno 5 risorse impiegate. **Progetti** con meno di 5 risorse impiegate sono da intendersi come **piccoli**.

3. PROFILI PROFESSIONALI

3.1 PROJECT MANAGER

Descrizione sintetica	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme ai requisiti originali.		
Missione	Definisce e gestisce progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. Responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Organizza, coordina e conduce il team di progetto; • Supervisiona i progressi del progetto; • Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dal committente; • Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità attesa per il progetto; • Assicura la conformità ai requisiti e alle specifiche di progetto; • Aggiorna la pianificazione di progetto. 		
Competenze e-CF assegnate	A.4.	Pianificazione di Prodotto o di Servizio	Livello 5
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 5
	E.3.	Gestione del Rischio	Livello 5
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 5
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa relativa agli appalti pubblici; • Tematiche ICT applicative ed infrastrutturali; • Conoscenza approfondita dei principi, delle tecnologie e delle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (machine learning, NLP, analytics avanzati); • Tematiche di cybersecurity, continuità operativa, privacy; • Tecniche di stima e misura dei progetti; • Metodologie di sviluppo sistemi e di test (funzionali, integrazione, sicurezza, usabilità, accessibilità, di carico). 		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire progetti, anche di natura informatica, di medie e grandi dimensioni, ed in particolare gli aspetti di stima dei costi e delle risorse necessarie, pianificazione delle attività, allocazione risorse con profili professionali e competenze legate alla tipologia di progetti, assegnazione attività alle risorse, controllo avanzamento delle attività, verifica dei risultati, valutazione misure correttive, consuntivazione, comunicazione con utenza anche a livello dirigenziale; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Usare tecniche e prodotti software per project management e risk management; • Governare progetti di evoluzione tecnologica e migrazione con gruppi di progetto di medie e grandi dimensioni. • Ottime capacità relazionali.
Certificazioni	<p>Le certificazioni di seguito elencate rappresentano requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di project manager; pertanto, <u>devono essere tutte possedute da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ITIL 4 foundation; 2. Certificazione in ambito Project Management, PMI o equivalenti. <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 12 anni, di cui almeno 8 nella funzione

3.2 CONSULENTE ORGANIZZATIVO SENIOR

Descrizione sintetica	Definisce e gestisce le attività operative volte alla definizione di obiettivi strategici, dei servizi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi, alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su tematiche di consulenza strategica ed in particolare relative alla definizione di mission aziendali, declinazione di piani industriali, disegno di scenari alternativi, sviluppo di business case e disegno di modelli organizzativi; Gestisce ed implementa le attività di PMO e la loro evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni; Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su temi di organizzazione aziendale, assicurando all'Amministrazione un supporto valido, innovativo e proattivo, nell'individuazione di opportunità o esigenze di miglioramento dei processi, di ottimizzazione dei servizi/sistemi informativi e dell'organizzazione, anche in considerazione della propria esperienza presso realtà della Pubblica Amministrazione; Seleziona/definisce e imposta modelli e schemi di misurazione quantitativa finalizzati alla valutazione della coerenza tra obiettivi strategici e servizi/processi dell'Amministrazione; Predisporre studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi; Comprende gli impatti strategici ed organizzativi derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti; Comprende e veicola all'Amministrazione le scelte strategiche di altre Amministrazioni che possano contribuire all'evoluzione della stessa. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> <i>Assessment</i> laddove previsto dal servizio in cui è impiegato; Produzione dei deliverable previsti dai servizi nei quali è impiegato; Interlocuzione con l'Amministrazione per i servizi e le attività in cui è impiegato, per le attività operative previste dai servizi e/o dallo specifico progetto; Predisposizione ed utilizzo di processi e tecniche di Program & Project Management, anche in ausilio al project Manager (laddove previsto). 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 5
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4

	A.9.	Innovazione	Livello 4
	C.2.	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	D.4.	Acquisti	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 3
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei processi per la pianificazione strategica e dell'organizzazione nell'ambito di progetti e strutture organizzative complesse; • Conoscenza di metodologie e tecniche di reingegnerizzazione dei processi e gestione del cambiamento organizzativo; • Conoscenza di metodologie e tecniche per lo svolgimento di studi di fattibilità, analisi di mercato, valutazione di scenari alternativi, definizione di modelli operativi, valutazione delle esigenze di Change Management; • Conoscenza di processi e strumenti di Program & Project Management; • Conoscenza di metodologie e tecniche per il Change Management e implementazione di nuove strutture organizzative. 		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Modellare e produrre contenuti e documenti di pianificazione strategica, in ottica digitale e ICT; • Valutare gli impatti organizzativi e di change management derivanti da scelte di strategia aziendale/istituzionale; • Valutare opportunità strategiche derivanti da <i>trend</i> tecnologici; • Definire e implementare programmi di trasformazione comprendenti la gestione delle risorse umane, in particolare in ottica di trasformazione digitale; • Produrre studi di fattibilità e valutazioni funzionali/organizzative/tecniche/economiche; • Comprendere lo scenario normativo di riferimento e gli impatti sugli obiettivi strategici, sull'ICT e l'organizzazione dell'Amministrazione; • Operare in modo propositivo, con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo; • Interagire ed interloquire ai diversi livelli della gerarchia organizzativa. 		
Certificazioni	La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente organizzativo senior;		

	<p>pertanto, <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>:</p> <p>1. ITIL 4 foundation.</p> <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> • Minimo 8 anni, di cui almeno 5 nella funzione • Partecipazione, in qualità di <i>senior</i> ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.

3.3 CONSULENTE ORGANIZZATIVO JUNIOR

Descrizione sintetica	Svolge le attività operative volte alla definizione di obiettivi strategici, dei servizi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi, alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce competenze specialistiche su tematiche di consulenza strategica, supportando il team di lavoro e l'Amministrazione nella definizione di mission aziendali, declinazione di piani industriali, disegno di scenari alternativi, sviluppo di business case e disegno di modelli organizzativi; Gestisce ed implementa le attività di PMO e la loro evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni; Fornisce competenze specialistiche su temi di organizzazione aziendale, supportando il team di lavoro e l'Amministrazione; Collabora alla selezione/definizione e realizzazione di modelli e schemi di misurazione quantitativa finalizzati alla valutazione della coerenza tra obiettivi strategici e servizi/processi dell'Amministrazione; Collabora alla predisposizione di studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi; Comprende gli impatti strategici ed organizzativi derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> <i>Assessment</i> laddove previsto dal servizio in cui è impiegato; Produzione dei deliverable previsti dai servizi nei quali è impiegato; Interlocuzione con l'Amministrazione per i servizi e le attività in cui è impiegato, per le attività operative previste dai servizi e/o dallo specifico progetto. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 3
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 2
	A.9.	Innovazione	Livello 3
	C.2	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 3
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 2
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 3
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 2
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Come previste per profilo Senior 		

Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Modellare e produrre contenuti e documenti di pianificazione strategica, in ottica digitale e ICT; • Collaborare alla valutazione degli impatti organizzativi e di change management derivanti da scelte di strategia aziendale/istituzionale; • Supportare la valutazione di opportunità strategiche derivanti da trend tecnologici; • Supportare la definizione e l'implementazione di programmi di trasformazione comprendenti la gestione delle risorse umane, in particolare in ottica di trasformazione digitale; • Collaborare alla produzione studi di fattibilità e valutazioni funzionali/organizzative/tecniche/economiche; • Comprendere lo scenario normativo di riferimento e gli impatti sugli obiettivi strategici, sull'ICT e l'organizzazione dell'Amministrazione; • Operare in modo propositivo, con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo; • Interagire ed interloquire ai diversi livelli della gerarchia organizzativa.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 3 anni, di cui 2 nella funzione.

3.4 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING SENIOR

Descrizione sintetica	È responsabile dell'indirizzo e dello svolgimento delle attività relative al disegno di processi digitali per l'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione, fornendo una visione sistemica del servizio digitale in tutti gli aspetti che impattano l'Amministrazione.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Esegue in piena autonomia l'analisi e la revisione dei processi organizzativi ed operativi dell'Amministrazione, anche in termini di introduzione di nuovi sistemi informativi, nell'ottica dei principi del CAD e del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; Esegue il disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione; Fornisce supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi digitale e dei sistemi di supporto a tali processi; Definisce, progetta, realizza schemi di misurazione e indicatori per il raggiungimento degli obiettivi dei processi digitali. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> Progetta e realizza l'assessment dei processi <i>as is</i> per l'erogazione del servizio digitale; Realizza il disegno del processo digitale <i>to be</i>; Guida e coordina il team di lavoro per il disegno del processo digitale e degli indicatori relativi; Assicura la rispondenza dei deliverable agli obiettivi e ai requisiti dell'Amministrazione. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 5
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4
	A.9.	Innovazione	Livello 4
	C.2	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza di metodologie e best practices di analisi organizzativa, disegno dei processi, BPR e gestione del cambiamento; Conoscenza dei processi amministrativi in ambito alla presente fornitura; Conoscenza di tecniche e prodotti software per project/program management; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze tematiche e strumentali per eseguire benchmarking, assessment dello scenario corrente e analisi comparate delle soluzioni alternative possibili; • Conoscenza dei concetti e degli approcci alla digitalizzazione dei servizi nella PA.
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare gli strumenti di disegno e presentazione di processi e workflow; • Definire i processi per l'erogazione di servizi digitali; • Definire i processi di business ad alto contenuto di IT; • Coordinare gruppi di progetto anche in termini di pianificazione, stato avanzamento e consuntivazione attività; • Realizzare e utilizzare meccanismi per il tracciamento di best practices e <i>lesson learned</i> finalizzate al reimpiego in successive attività di disegno dei processi digitali; • Impiegare tecniche di <i>benchmarking</i>, analisi organizzativa mappatura dei processi, identificazione di requisiti di servizio; • Coordinare gruppi di lavoro nell'attività di disegno di processi digitali; • Comprendere gli impatti delle scelte strategiche dell'Amministrazione sui servizi e sui relativi processi e indirizzare la realizzazione delle attività di disegno dei processi.
Certificazioni	<p>La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente business process reengineering senior; pertanto, deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato:</p> <p>1. ITIL 4 foundation.</p> <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Almeno 8 anni, di cui almeno 5 di esperienza consulenziale in progetti specifici di re-ingegnerizzazione/revisione dei processi, in particolare nella Pubblica Amministrazione.

3.5 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING JUNIOR

Descrizione sintetica	Collabora all'indirizzo e dello svolgimento delle attività relative al disegno di processi digitali per l'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> • Collabora all'analisi e alla revisione dei processi organizzativi ed operativi dell'Amministrazione, anche in termini di introduzione di nuovi sistemi informativi, nell'ottica dei principi del CAD e del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; • Collabora al disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione; • Fornisce supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi digitale e dei sistemi di supporto a tali processi; • Collabora alla definizione, progettazione, realizzazione schemi di misurazione e indicatori per il raggiungimento degli obiettivi dei processi digitali. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Collabora all'assessment dei processi <i>as is</i> per l'erogazione del servizio digitale; • Collabora al disegno del processo digitale <i>to be</i>; • Supporta il team di lavoro per il disegno del processo digitale e degli indicatori relativi; • Assicura la rispondenza dei deliverable agli obiettivi e ai requisiti dell'Amministrazione. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 3
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 3
	A.9.	Innovazione	Livello 3
	C.2.	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	Come previste per profilo Senior		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare gli strumenti di disegno e presentazione di processi e workflow; • Definire i processi per l'erogazione di servizi digitali; • Realizzare ed utilizzare meccanismi per il tracciamento di best practices e <i>lesson learned</i> finalizzate al reimpiego in successive attività di disegno dei processi digitali; • Impiegare tecniche di benchmarking, analisi organizzativa mappatura dei processi, identificazione di requisiti di servizio; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere gli impatti delle scelte strategiche dell'Amministrazione sui servizi e sui relativi processi e indirizzare la realizzazione delle attività di disegno dei processi.
Certificazioni	<p>La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente business process reengineering junior; pertanto, <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>:</p> <p>1. ITIL 4 foundation</p> <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Almeno 5 anni, di cui almeno 3 di esperienza consulenziale in progetti specifici di re-ingegnerizzazione/revisione dei processi, in particolare nella Pubblica Amministrazione.

3.6 BUSINESS ANALYST

Descrizione sintetica	Analizza i requisiti dell'Amministrazione ai fini dell'implementazione o della verifica di copertura funzionale di applicazioni e sistemi rispetto ai requisiti.		
Missione	Formula i requisiti e ne supervisiona la corretta applicazione.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Rileva, definisce e analizza i requisiti dell'utente; • Analizza i requisiti e progetta i processi correlati; • Valuta la rispondenza e la copertura degli aspetti funzionali dei sistemi esistenti rispetto alla implementazione dei processi digitali; • Partecipa alla pianificazione dei test e ne attesta l'esattezza e completezza, certifica la conformità del sw prodotto ai requisiti; • Partecipa a progetti di grandi dimensioni di monitoraggio e governance, demand e PMO di sistemi informativi; • Cura la redazione di documentazione funzionale; • È responsabile della copertura funzionale e non funzionale (sicurezza applicativa, usabilità, ecc.) del software realizzato; • Sviluppa business case relativi all'implementazione di processi e servizi digitali, basati anche su Intelligenza Artificiale; • Garantisce che le soluzioni di Intelligenza Artificiale proposte siano in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione; • Fornisce indicazioni e competenze per la comprensione di come le tecnologie IA possano supportare gli obiettivi organizzativi e migliorare il processo decisionale. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 4
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza della normativa relativa a <ul style="list-style-type: none"> ○ appalti pubblici; ○ accessibilità da parte dei soggetti disabili: legge n. 4 del 9 gennaio 2004 e s.m.i.; • Conoscenza delle metodologie di modellazione dati; • Conoscenza delle Metodologie di analisi e disegno per oggetti (OOA); • Conoscenza delle Metodologie di analisi e disegno per servizi (SOA); • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle 		

	<p>amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia, Catalogo ACN, Catalogo del software a riuso;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottima conoscenza di processi primari, di attività di supporto strategico alla PA, di gestione dei procedimenti amministrativi; • Conoscenza di metodologie, tecniche, standard e linee guida per l'analisi, la progettazione tecnica, la codifica e il test di software riusabile, scalabile, sicuro; • Ottima conoscenza delle metodologie e tecniche per la raccolta e formalizzazione dei requisiti di business e funzionali; • Conoscenza approfondita delle metodologie e standard ISO 9000 di gestione della qualità e del ciclo di vita del software; • Conoscenza di metodologie e tecniche per la gestione dell'identità digitale; • Conoscenza di algoritmi di machine learning, data science, IA governance, explainability, etica dell'IA, strumenti di sviluppo IA (Python, R, piattaforme cloud IA).
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire competenze specialistiche altamente qualificate su temi specifici, assicurando all'Amministrazione un supporto valido, innovativo e proattivo, nell'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi e dei sistemi informativi; • Raccogliere e analizzare requisiti per applicazioni accessibili (Legge n°4/2004) e conformi alla normativa in materia di privacy; • Verificare la copertura funzionale di sistemi e applicazioni, anche di Intelligenza Artificiale, rispetto ai requisiti di servizio/processo; • Comprendere, analizzare e rappresentare le esigenze ed i requisiti funzionali e di business delle Amministrazioni, soprattutto in ambito IT; • Realizzare documentazione di progetto; • Raccogliere e analizzare requisiti di personalizzazione di specifiche piattaforme e tecnologie, comprese quelle di Intelligenza Artificiale; • Verificare la copertura funzionale di sistemi e applicazioni rispetto ai requisiti; • Supportare le attività di test, fornendo un resoconto dell'esito e un'analisi dei risultati; • Fornire supporto metodologico, procedurale e tecnico per il monitoraggio dell'andamento delle iniziative progettuali (PMO); • Supportare l'analisi delle cause di errori utente o guasti tecnici.
Certificazioni	<p>Le certificazioni di seguito elencate rappresentano requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di business analyst; pertanto, <u>devono essere tutte possedute da ciascuna figura del profilo rappresentato:</u></p>

	<ol style="list-style-type: none">1. ITIL 4 foundation;2. CBAP®. <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p> <p>Altre certificazioni richieste: certificazioni in ambito IA come Microsoft AI Fundamentals, Google Professional Machine Learning Engineer, o equivalenti.</p> <p>Per quanto riguarda le certificazioni in ambito IA, esse non devono essere possedute da tutte le persone corrispondenti al profilo ma devono essere presenti nel complesso delle risorse richieste per il profilo.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 4 nella funzione, con esperienza specifica in progetti IA.

3.7 BUSINESS INFORMATION MANAGER

Descrizione sintetica	Propone piani e gestisce l'evoluzione funzionale e tecnica del Sistema Informativo nel dominio del business principale.		
Missione	Gestisce ed implementa gli aggiornamenti delle applicazioni esistenti e le attività di evoluzione sulla base dei bisogni, costi e piani concordati con gli utenti interni. Assicura la qualità di servizio e la soddisfazione del cliente interno.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • È responsabile della gestione dello sviluppo dell'Information Technology nel dominio del business; • Anticipa i cambiamenti al Sistema Informativo e l'impatto sul business e viceversa, valutandone la rilevanza complessiva; • Formalizza, consolida ed indirizza lo sviluppo della configurazione del sistema informativo; • Stabilisce un ambiente dati comune compresi processi e procedure per abilitare lo scambio affidabile di informazioni tra membri dei team di progetto, l'utente, i fornitori e tutti gli attori interessati al rilascio dei servizi; • Realizza studi di fattibilità partecipando all'analisi tecnico-economica e analisi comparativa, benchmark e ricerche di mercato; • Partecipa attivamente alle attività di Demand Management e Customer Satisfaction. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	IS and Business Strategy Alignment	Livello 4
	A.3.	Business Plan Development	Livello 4
	E.4.	Relationship Management	Livello 4
	E.7.	Business Change Management	Livello 4
	E.9.	IS Governance	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Legge n°4/2004 e della normativa CAD e dei relativi aggiornamenti DECRETO LEGISLATIVO 10 agosto 2018, n. 101 (c.d. Gdpr); • Normativa, linee guida e standard di riferimento indicati nel Capitolato Tecnico Generale; • Documenti di indirizzo strategico della PA (Piano Triennale, Strategia Nazionale di Cybersicurezza, Strategia Cloud Italia); • Tecniche e metodologie di sviluppo applicativo in ambito cloud; • Tecniche di data mining, progettazione di sistemi previsionali, gestione open data e big data; • Tecniche di problem solving e di risk management; • Metodologie di analisi e disegno di processi, Workflow Management/Gestione Documentale; • Linee guida dettate dalla norma UNI CEI ISO/IEC 25024:2016; • Principali framework di service management quali ITIL, COBIT, ... 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle metodologie di misurazione del software e dei servizi ICT (Function Point, COSMIC, SNAP, SQuaRE, ecc.).
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare il contesto di business dell'organizzazione e la sua evoluzione; • Tradurre i principali elementi di un piano strategico in requisiti funzionali per lo sviluppo dei servizi ICT; • Determinare i requisiti per i processi collegati ai servizi ICT e formalizzare i requisiti dell'utente; • Gestire l'ambiente dei dati comuni, processi e procedure, convalidando le conformità e le non conformità; • Mantenere il modello informativo per soddisfare gli standard di integrità e sicurezza in conformità ai requisiti degli utenti.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Certificazioni	Nessuna
Anzianità lavorativa	Minimo 10 anni, di cui almeno 6 nella funzione

3.8 DIGITAL TRANSFORMATION LEADER

Descrizione sintetica	È responsabile delle valutazioni di strategia digitale e della loro declinazione in linee di azione e servizi.		
Missione	Indirizza la transizione digitale attraverso la collaborazione alla definizione degli aspetti strategici, dei servizi e dei processi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Modella la strategia digitale, evidenziando i benefici della trasformazione digitale; • Fornisce supporto per un approccio orientato al <i>digital by design</i> per il disegno dei processi digitali e la mappa dei servizi digitali; • Fornisce supporto all'Amministrazione nella prioritizzazione degli obiettivi strategici di trasformazione digitale e la valutazione degli impatti sull'Amministrazione; • Identifica, realizza business case e progetta iniziative di trasformazione digitale; • Identifica, raccoglie, prepara, valida, analizza, interpreta dati inerenti a diverse attività dell'Amministrazione per estrarne informazioni per supportare le scelte; • Collabora con il Business Analyst nell'ideazione dei servizi basati su grandi dimensioni di dati. 		
Competenze e-CF assegnate	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 5
	A.5.	Progettazione di Architetture	Livello 5
	A.9.	Innovazione	Livello 5
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 5
	E.9.	IS Governance	Livello 5
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza di framework e best practices per il disegno di servizi digitali; • Conoscenza del CAD, dell'Agenda Digitale e, in generale, della normativa attinente a digitalizzazione della PA; • Conoscenza del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; • Conoscenza dei principali trend tecnologici e delle loro potenziali applicazione nell'ambito della PA; • Conoscenza approfondita dei principi, delle tecnologie e delle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (machine learning, NLP, analytics avanzati) nel contesto della Pubblica Amministrazione. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei modelli di maturità digitale e IA (es. modello AgID) per la valutazione della readiness organizzativa. Conoscenza della normativa su privacy, etica e governance dell'IA; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia, Catalogo ACN, Catalogo del software a riuso; • Conoscenza di metodologie e tecniche di reingegnerizzazione dei processi e gestione del cambiamento organizzativo.
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Raccogliere, analizzare, valutare le esigenze degli utenti rispetto ai servizi digitali; • Progettare servizi digitali e valutare l'impatto di tali servizi sul funzionamento dell'Amministrazione; • Individuare e prioritizzare interventi di trasformazione digitale; • Predisporre studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi nell'ambito della trasformazione digitale; • Valutare gli impatti strategici e di processo derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti; • Valutare la maturità digitale e IA dell'organizzazione, identificando gap e opportunità di miglioramento • Valutare l'impatto delle soluzioni IA su processi, persone e risultati di business. • Comprendere e veicolare all'Amministrazione le scelte strategiche di altre Amministrazioni che possano contribuire all'evoluzione della stessa. • Guidare team multidisciplinari nell'adozione di soluzioni IA;
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> • Minimo 8 anni, di cui almeno 2 nella funzione. • Partecipazione, in qualità di esperto di trasformazione digitale, ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.

3.9 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT SENIOR

Descrizione sintetica	<p>Responsabile della progettazione di interventi di change management sul personale dell'Amministrazione, attraverso la valutazione e il bilanciamento dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze del personale dell'Amministrazione.</p> <p>Supervisiona il team di progettazione della transizione al digitale.</p>		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Progetta, esegue ed assicura la corretta valutazione e mappatura delle competenze del personale dell'Amministrazione rispetto agli interventi di trasformazione digitale implementati dall'Amministrazione, definendone le caratteristiche attese per l'adozione dei principi, delle modalità di lavoro e dei processi di erogazione dei servizi digitali; Progetta gli interventi di change management, indirizzando le scelte di comunicazione in funzione delle peculiarità dei soggetti coinvolti nell'intervento di change; Supporta l'Amministrazione nelle decisioni relative agli interventi di change. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> Definisce la strategia di comunicazione, progettando le modalità, i canali e i contenuti della comunicazione finalizzata al change; Indirizza e progetta le attività legate alla mappatura delle competenze <i>as is</i> del personale dell'Amministrazione coinvolte nell'intervento di Change Management; Progetta gli interventi finalizzati all'allineamento di ruoli e competenze rispetto agli obiettivi di digital transformation, interagendo con i diversi livelli gerarchici dell'Amministrazione; Progetta interventi finalizzati allo sviluppo di competenze specifiche per governare e regolamentare l'uso dell'IA, con attenzione a principi etici, protezione dei dati personali e trasparenza. 		
Competenze e-CF assegnate	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 5
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 5
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza di Metodologie, processi e modelli di change management; Conoscenza di Metodologie e tecniche di comunicazione; Conoscenza di Metodologie, tecniche e strumenti per la l'identificazione, la mappatura delle competenze e la definizione delle competenze <i>to be</i>; Conoscenza dei Principi di risk management, privacy, sicurezza informatica e governance dei dati. 		

Abilità	<ul style="list-style-type: none">• Definire le modalità di mappatura competenze e gestire le risorse professionali impiegate nell'attività;• Individuare e rappresentare la mappa delle competenze <i>to be</i>.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	<ul style="list-style-type: none">• Minimo 8 anni, di cui almeno 4 nella funzione.• Partecipazione, in qualità di esperto di change management <i>senior</i> ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.

3.10 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT

Descrizione sintetica	<p>Responsabile della progettazione di interventi di change management sul personale dell'Amministrazione, attraverso la valutazione e il bilanciamento dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze del personale dell'Amministrazione.</p> <p>Opera in coordinamento e sotto la supervisione dell'Esperto di Change Management senior.</p>		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Progetta, esegue ed assicura la corretta valutazione e mappatura delle competenze del personale dell'Amministrazione rispetto agli interventi di trasformazione digitale implementati dall'Amministrazione, definendone le caratteristiche attese per l'adozione dei principi, delle modalità di lavoro e dei processi di erogazione dei servizi digitali; Progetta gli interventi di change management, indirizzando le scelte di comunicazione in funzione delle peculiarità dei soggetti coinvolti nell'intervento di change. 		
Principali Task	<p>Opera in coordinamento e sotto la supervisione dell'Esperto di Change Management senior per:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definire la strategia di Comunicazione, progettando le modalità, i canali e i contenuti della comunicazione finalizzata al change; Indirizzare e progettare le attività legate alla mappatura delle competenze as is del personale dell'Amministrazione coinvolte nell'intervento di Change Management; Progettare gli interventi finalizzati all'allineamento di ruoli e competenze rispetto agli obiettivi di digital transformation, interagendo con i diversi livelli gerarchici dell'Amministrazione. 		
Competenze e-CF assegnate	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	Come previste per profilo Senior		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> Definire le modalità di mappatura competenze e gestire le risorse professionali impiegate nell'attività; Individuare e rappresentare la mappa delle competenze <i>to be</i>. 		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		
Anzianità lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> Minimo 6 anni, di cui almeno 4 nella funzione. Partecipazione, in qualità di esperto di change management ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni. 		

3.11 DIGITAL EDUCATOR SENIOR

Descrizione sintetica	Progetta, supervisiona la produzione dei contenuti ed eroga l'affiancamento per la trasformazione digitale al personale dell'Amministrazione, secondo le modalità previste dal Capitolato Tecnico.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Supporta l'Amministrazione nella definizione dei fabbisogni formativi, nella redazione del piano formativo e nella conduzione degli interventi di formazione e affiancamento. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> Progetta, realizza, eroga corsi formativi sulle tematiche richieste dall'Amministrazione; Promuove e coordina iniziative di formazione e upskilling sulle competenze IA per il personale. Recepisce e adatta i contenuti della formazione in funzione dell'utenza target dei corsi; Supporta l'Amministrazione nella definizione del piano formativo; Progetta e coordina l'esecuzione delle attività di verifica dell'apprendimento, di rilevazione della soddisfazione degli utenti dell'affiancamento. 		
Competenze e-CF assegnate	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 2
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza di tecnologie formative, anche a distanza; Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni per la didattica, individuale e di gruppo; Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni per la progettazione e la realizzazione e l'erogazione di interventi di affiancamento in aula, e-learning e modalità ibride; Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni di comunicazione; Conoscenza di principi di risk management, privacy, sicurezza informatica e governance dei dati, specifici per l'IA. 		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> Progettare corsi di formazione in aula e mediante tecnologie multimediali; Erogare corsi; Preparare e correggere i test di apprendimento; Affiancare gli utenti in contesti operativi complessi; Progettare e realizzare indagini di soddisfazione degli utenti rispetto all'affiancamento; 		

	<ul style="list-style-type: none">• Promuovere una cultura aziendale orientata alla compliance e alla gestione del rischio IA.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 10 anni, di cui almeno 4 nella funzione.

3.12 DIGITAL EDUCATOR JUNIOR

Descrizione sintetica	Supporta la progettazione, la produzione di contenuti e l'affiancamento per la trasformazione digitale al personale dell'Amministrazione, secondo le modalità previste dal Capitolato Tecnico.		
Missione	Supporta l'Amministrazione nella definizione dei fabbisogni formativi, nella redazione del piano formativo e nella conduzione degli interventi di formazione e affiancamento.		
Principali Task	Come previsti per profilo Senior		
Competenze e-CF assegnate	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 3
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 3
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 2
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 2
Conoscenze	Come previste per profilo Senior		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborare alla progettazione di corsi di formazione in aula e mediante tecnologie multimediali; • Supportare l'erogazione di corsi; • Supportare la preparazione e correzione di test di apprendimento; • Affiancare gli utenti; • Supportare la progettazione e realizzazione di indagini di soddisfazione degli utenti rispetto all'affiancamento. 		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		
Anzianità lavorativa	Minimo 5 anni, di cui almeno 2 nella funzione.		

3.13 CONSULENTE DI PROJECT MANAGEMENT

Descrizione sintetica	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme ai requisiti originali, anche in autonomia laddove non sia previsto il Project Manager.		
Missione	Supporta la definizione e la gestione di progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. È responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Supporta l'organizzazione, il coordinamento e la conduzione del team di progetto in caso di progetti di grandi dimensioni, operando in autonomia sui progetti di dimensioni medie e piccole; • Partecipa a progetti di grandi dimensioni di monitoraggio e governance, demand e PMO di sistemi informativi; • Supporta la supervisione dei progressi del progetto; • Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dall'Amministrazione; • Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità attesa dei risultati di progetto; • Assicura la conformità ai requisiti e alle specifiche di progetto; • Aggiorna la pianificazione di progetto. 		
Competenze e-CF assegnate	A.4.	Pianificazione di Prodotto o di Servizio	Livello 4
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 4
	E.3.	Gestione del Rischio	Livello 4
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza della normativa relativa agli appalti pubblici; • Conoscenza di tecniche di stima e misura dei progetti; • Conoscenza di tematiche ICT applicative ed infrastrutturali; • Conoscenza delle tematiche di Cybersecurity, Continuità operativa e privacy; • Conoscenza approfondita del contesto e delle tematiche inerenti la PAC/PAL, nonché della normativa che ne regola il funzionamento (p.e. Codice Amministrazione Digitale). 		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire progetti, anche di natura informatica, di medie e piccole dimensioni, ed in particolare gli aspetti di stima dei costi e delle risorse necessarie, pianificazione delle attività, allocazione risorse con profili professionali e competenze legate alla tipologia di progetti, assegnazione attività alle risorse, controllo avanzamento delle attività, verifica dei risultati, valutazione misure correttive, consuntivazione, comunicazione con utenza anche a livello dirigenziale; 		

	<ul style="list-style-type: none"> Fornire supporto metodologico, procedurale e tecnico per il monitoraggio dell'andamento delle iniziative progettuali (PMO); Usare tecniche e prodotti software per project management e risk management.
Certificazioni	<p>La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente di project management; pertanto, <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>:</p> <p>1. ITIL 4 foundation</p> <p>Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 7 anni, di cui almeno 4 nella funzione.

3.14 USER EXPERIENCE DESIGNER

Descrizione sintetica	Responsabile dell'applicazione dell'approccio centrato sull'utente (<i>human centered</i>) nello sviluppo dei servizi digitali.		
Missione	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce supporto nella progettazione di interfacce e di interazioni tra utenti e applicazioni dell'Amministrazione per Web, Mobile e App; Integra i requisiti dell'utente, i requisiti dell'applicazione, i vincoli di accessibilità e di usabilità in una interfaccia visuale e in un modello di interazione (altrimenti detto "esperienza dell'utente") il più possibile uniforme e integrato; Definisce uno "stile" visuale e interattivo per le interazioni tra utente del servizio digitale e i sistemi dell'Amministrazione al fine di garantire il raggiungimento efficace ed efficiente degli obiettivi dell'utente. 		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> Guida e pianifica le attività di progettazione centrata sull'utente all'interno dei processi realizzativi; Analizza i processi di business e ne cura la traduzione in processi applicativi in relazione al comportamento degli utenti, al fine di definire la struttura del prodotto e la strategia applicata; Effettua analisi competitive, studi di usabilità e di accessibilità, <i>focus group</i>, interviste, test utente; Definisce gli aspetti visuali, cromatici, tipografici, interattivi che consentono all'utente del servizio digitale dell'Amministrazione di raggiungere i suoi obiettivi di fruizione in modo efficace e efficiente; Redige documentazione di design in forma di modelli di pagina, modelli di processo, modelli di navigazione e <i>sitemap</i>; Realizza prototipi funzionali o specifiche funzionali pronte per essere sviluppate dai team di sviluppo; Controlla, valuta e gestisce le problematiche di accessibilità, intervenendo sempre con linguaggio appropriato e adeguato alla tipologia di utente (sviluppatore, redattore, utente finale). 		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 4
	A.7.	Monitoraggio dei Trend tecnologici	Livello 4
	A.9.	Innovazione	Livello 4
	D.5.	Sviluppo dell'Offerta	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.12.	Marketing Digitale	Livello 3
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza di sistemi di CMS e ECM; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza di Markup e fogli di stile; • Conoscenza di Linguaggi di scripting; • Conoscenza ISO/IEC 40500:2012 - Information technology; • Conoscenza W3C Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 - Linee guida per l'accessibilità Web del progetto W3C WAI (es. ATAG, ecc.); • Conoscenza di strumenti di creazione ed editing multimediale; • Conoscenza di strumenti di pubblicazione per web e social; • Conoscenza di strumenti per la progettazione e la prototipazione di interfacce visuali; • Conoscenza di strumenti e linguaggi per la prototipazione veloce; • Conoscenza di OWL Web Ontology Language; • Conoscenza di processi e metodi di User Centered Design, Human Factors Engineering, User Experience; • Conoscenza delle metodologie Agile, Lean Startup, Design Thinking; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia, Catalogo ACN, Catalogo del software a riuso
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere le esigenze, i comportamenti e le capacità degli utenti, condurre e analizzare scenari alternativi, fare approfondimenti sulle tendenze e trend emergenti; • Effettuare analisi competitive, studi di usabilità e di accessibilità, <i>focus group</i>, interviste, test utente; • Rappresentare le esigenze del cliente presso il team di sviluppo; • Tradurre requisiti utente e obiettivi di business in un comportamento interattivo tramite la produzione di scenari, storyboard, <i>use case</i>, <i>user stories</i>; • Contribuire alla progettazione di prototipi interattivi, <i>wireframe model</i>, documenti di design e tassonomie di contenuti; • Produrre prototipi funzionali o specifiche funzionali pronte per essere sviluppate dal team di sviluppo di front-end; • Pianificare e condurre sessioni di rilevazione dell'esperienza utente per misurare il livello di gradimento delle soluzioni, l'usabilità e l'accessibilità.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 3 nella funzione

3.15 ESPERTO DI DOMINIO

Descrizione sintetica	Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su temi specifici allo scopo di assicurare un supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione.		
Missione	Predispone studi di fattibilità, analisi di mercato, valutazione di scenari alternativi, definizione di modelli operativi finalizzati a recepire le esigenze dell'Amministrazione in termini di innovazione e miglioramento dei processi amministrativi.		
Principali Task	<p>Fornisce supporto consulenziale altamente specialistico su temi specifici, come:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in materia economica, econometrica, statistica, comparti e settori della PA centrale e locale; • procedimenti amministrativi; • normativa per i servizi digitali; • consulenza giuridica specialistica in particolare in materia CAD, Agenda Digitale, etc.; • uso di tecniche e prodotti SW su aree specifiche; • redazione di specifica documentazione, relazioni e studi (es: studi di fattibilità, relazioni e studi su tematiche di Economia, Legge, comunicazione, editoria e giornalismo, in diritto di tipo amministrativo, finanziario e tributario, penale in ambito pubblico nazionale, internazionale e comunitario); • consulenza su cyber security, continuità operativa e privacy per l'identificazione di relativi interventi di adeguamento; • identificazione, raccolta, analisi di dati inerenti a diverse attività dell'Amministrazione per estrarne informazioni per supportare le scelte aziendali; • analisi dei dati metrici per derivare conoscenza utile al governo dei processi e alle verifiche di congruità. 		
Competenze e-CF assegnate	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 5
	D.1.	Sviluppo Strategia per la Sicurezza informatica	Livello 4
	D.2.	Sviluppo della Strategia della Qualità ICT	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza di metodologie di analisi, anche IT; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle principali tecnologie e metodologie di IA applicabili al proprio dominio (machine learning, NLP, automazione, analytics); • Conoscenza delle best practice di data governance per abilitare soluzioni IA affidabili e conformi; • Conoscenza di metodologie di comunicazione web; • Conoscenza del settore pubblico, Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, anche in termini di contratti pubblici; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia, Catalogo ACN; • Conoscenza delle metodologie di misurazione del software e dei servizi ICT (Function Point, COSMIC, SNAP, SQuaRE, ecc.); • Conoscenze degli standard e delle metodologie di analisi e gestione del rischio informatico, della continuità operativa, della privacy.
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare consulenza specialistica sui temi specifici richiesti; • Dialogare con l'Amministrazione recependo ed indirizzando le esigenze di innovazione e di complessità tematica garantendone il recepimento e l'efficace definizione nei progetti realizzativi e nello svolgimento dei servizi; • Identificare, valutare e documentare casi d'uso IA rilevanti per il dominio di competenza, anche tramite benchmark e analisi di impatto; • Supportare la definizione di requisiti funzionali e di qualità per soluzioni IA, garantendo la coerenza con le esigenze del dominio. • Collaborare con figure di compliance e risk management per assicurare la conformità normativa delle soluzioni IA; • Comprendere i requisiti di analisi e indirizzare le possibili alternative verso la soluzione migliore. •
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea in discipline tecniche
Anzianità lavorativa	Minimo 10 anni, di cui almeno 5 nella funzione.

3.16 AI STRATEGY ADVISOR

Descrizione sintetica	L'AI Strategy Advisor aiuta le organizzazioni a sviluppare e implementare strategie efficaci per integrare l'intelligenza artificiale nei processi.		
Missione	Definire, promuovere e supervisionare l'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale, assicurando che le strategie IA siano allineate agli obiettivi dell'Amministrazione e generino valore competitivo e innovazione.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare le esigenze dell'Amministrazione e identificare le opportunità di applicazione dell'IA; • Sviluppare strategie di integrazione dell'IA nei processi amministrativi; • Guidare la raccolta, l'analisi e l'interpretazione di grandi quantità di dati per decisioni rapide e informate. • Ottimizzare la personalizzazione e l'engagement degli utenti tramite sistemi IA; • Monitorare l'efficacia delle strategie IA e proporre miglioramenti continui; • Formare e sensibilizzare il personale sull'adozione dell'IA e sulle best practice. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 5
	A.3	Sviluppo del Business Plan	Livello 5
	A.9	Innovazione	Livello 5
	E.7	Gestione del Cambiamento	Livello 5
	E.9	IS Governance	Livello 5
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei fondamenti di intelligenza artificiale, machine learning e data science; • Conoscenza delle tecnologie emergenti (NLP, automazione, analytics avanzati); • Conoscenza delle metodologie di raccolta, analisi e interpretazione dei dati; • Conoscenza dei modelli di maturità digitale e IA (es. modello AgID) per la valutazione della readiness organizzativa; • Conoscenza della normativa su privacy, etica e governance dell'IA; • Conoscenze delle best practice per la trasformazione digitale e la gestione del cambiamento; • Conoscenza dei principali trend tecnologici e delle opportunità di innovazione digitale. 		
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare strategie IA efficaci e mirate per diversi contesti; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretare e ottimizzare grandi quantità di dati per decisioni strategiche; • Comunicare in modo efficace con stakeholder tecnici e non tecnici; • Guidare team multidisciplinari nell'adozione di soluzioni IA; • Valutare l'impatto delle soluzioni IA su processi, persone e risultati di business.
Certificazioni	<ul style="list-style-type: none"> • ITIL 4 foundation; • Certificazioni in ambito IA e Data Science (es. Microsoft Azure AI Fundamentals, Google Professional Machine Learning Engineer, IBM AI Engineering); • Certificazioni in Project Management (es. PMI, Agile). <p>Per quanto riguarda le suddette certificazioni, esse non devono essere possedute da tutte le persone corrispondenti al profilo ma devono essere presenti nel complesso delle risorse richieste per il profilo.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 8 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 4 in ruoli strategici o di coordinamento su progetti di trasformazione digitale e IA

3.17 AI COMPLIANCE & RISK EXPERT

Descrizione sintetica	L'AI Compliance & Risk Expert è responsabile della gestione delle conformità e dei rischi associati all'uso dell'intelligenza artificiale. Questo ruolo include la definizione e l'implementazione di politiche, procedure e standard per garantire un uso responsabile dell'IA, in conformità con le normative vigenti (es. AI Act, GDPR) e gli standard di settore.		
Missione	Assicurare la conformità normativa e la gestione proattiva dei rischi nei progetti di intelligenza artificiale, supportando l'Amministrazione nell'adozione responsabile e sostenibile delle tecnologie IA, in linea con gli obiettivi strategici ed in modo etico e conforme alle normative vigenti, minimizzando i rischi potenziali e proteggendo i dati sensibili.		
Principali Task	<ul style="list-style-type: none"> Analisi e interpretazione delle normative (AI Act, GDPR, ISO/IEC 42001, ISO/IEC 23894:2024) applicabili ai sistemi IA; Valutazione e classificazione dei rischi IA (inaccettabile, alto, limitato, minimo) secondo la normativa europea. [AI ACT, GDPR, ISO/IEC 23894:2024]; Redazione e aggiornamento di policy, procedure e linee guida per la compliance IA; Conduzione di Data Protection Impact Assessment (DPIA) e valutazioni di impatto etico e sociale; Monitoraggio continuo dei sistemi IA per garantire trasparenza, tracciabilità e auditabilità; Collaborazione con team tecnici, legali e di business per integrare la compliance nei processi di sviluppo IA; Formazione e sensibilizzazione del personale sui temi di compliance e rischio IA; Gestione delle relazioni con autorità di controllo e stakeholder interni/esterni. 		
Competenze e-CF assegnate	A.1	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 4
	A.9	Innovazione	Livello 4
	D.1	Sviluppo Strategia per la Sicurezza informatica	Livello 4
	D.10	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 4
	E.7	Gestione del Cambiamento	Livello 4
	E.5	Miglioramento del Processo	Livello 4
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del quadro normativo europeo e internazionale su IA (AI Act, GDPR, ISO/IEC 42001, NIST AI RMF, ISO 27001, ISO 31000); Conoscenza dei principi di risk management, privacy, sicurezza informatica e governance dei dati; Conoscenza delle metodologie di audit, monitoraggio e validazione dei sistemi IA; 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle best practice per la trasparenza, l'accountability e la gestione dei bias nei sistemi IA; • Conoscenza degli strumenti di compliance e risk management specifici per l'IA; • Conoscenza delle principali tecnologie IA e dei rischi associati (machine learning, NLP, generative AI, ecc.).
Abilità	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretare e applicare le normative e gli standard di settore ai progetti IA; • Identificare, valutare e mitigare i rischi legali, etici, di sicurezza e reputazionali; • Redigere documentazione di compliance e risk assessment; • Condurre audit e controlli periodici sui sistemi IA; • Comunicare efficacemente con stakeholder tecnici, legali e di business; • Promuovere una cultura aziendale orientata alla compliance e alla gestione del rischio IA.
Certificazioni	<ul style="list-style-type: none"> • ITIL 4 foundation (consigliata); • Certificazioni in ambito privacy e compliance (es. CIPP/E, ISO/IEC 27001:2022 e successive (Lead Implementer, DPO); • Certificazioni specifiche su IA governance e risk management (es. NIST AI RMF 1.0, ISO/IEC 42001:2023); • Certificazioni in ambito sicurezza informatica (es. CISSP, CISM). <p>Per quanto riguarda le suddette certificazioni, esse non devono essere possedute da tutte le persone corrispondenti al profilo ma devono essere presenti nel complesso delle risorse richieste per il profilo.</p>
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 3 nella funzione.

4. Curriculum Vitae

Si precisa che il curriculum vitae del personale, che dovrà essere reso disponibile nei vari servizi oggetto della fornitura secondo quanto previsto dalla documentazione di gara, dovrà essere predisposto nel formato europeo.

Tali CV dovranno essere presentati secondo le modalità ed i tempi contrattualmente previsti.

- FINE DEL DOCUMENTO -