

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

INDICE

1. PREMESSA	5
2. OGGETTO DELLA FORNITURA.....	6
3. Definizioni.....	7
4. LOTTI 1 E 2 - Servizi per la definizione delle linee strategiche e la gestione della Trasformazione Digitale per le PA.....	9
4.1 Strategia della Trasformazione Digitale	9
4.1.1 Servizio <i>Disegno della Strategia Digitale</i> - codici servizio: L1.S1 e L2.S1	9
4.1.1.1 Attività minime incluse nel servizio.....	9
4.1.1.2 Contenuti minimi dei deliverable	11
4.1.1.3 Gruppo di lavoro	12
4.1.1.4 Modalità di erogazione e remunerazione	12
4.1.1.5 Indicatori di digitalizzazione	14
4.1.2 Servizio <i>Definizione del Piano Strategico ICT</i> - codici servizio: L1.S2 e L2.S2	15
4.1.2.1 Attività minime incluse nel servizio.....	15
4.1.2.2 Contenuti minimi dei deliverable	16
4.1.2.3 Gruppo di lavoro	17
4.1.2.4 Modalità di erogazione e remunerazione	17
4.1.2.5 Indicatori di digitalizzazione	19
4.1.3 Servizio <i>Disegno della Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione</i> - codici servizio: L1.S3 e L2.S3.....	19
4.1.3.1 Attività minime incluse nel servizio.....	19
4.1.3.2 Contenuti minimi dei deliverable	20
4.1.3.3 Gruppo di lavoro	20
4.1.3.4 Modalità di dimensionamento e remunerazione	21
4.2 Digitalizzazione dei processi.....	22
4.2.1 Servizio <i>Disegno del modello di erogazione del servizio digitale</i> - codici servizio: L1.D1 e L2.D1	22
4.2.1.1 Attività minime incluse nel servizio.....	22
4.2.1.2 Contenuti minimi dei deliverable	23
4.2.1.3 Gruppo di lavoro	23

4.2.1.4	Modalità di dimensionamento e remunerazione	24
4.2.1.5	Indicatori di digitalizzazione	24
4.2.2	Servizio <i>Disegno del processo digitale</i> - codici servizio: L1.D2 e L2.D2	25
4.2.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	25
4.2.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	28
4.2.2.3	Gruppo di lavoro	29
4.2.2.4	Modalità di dimensionamento e remunerazione	29
4.2.2.5	Indicatori di digitalizzazione	30
4.2.3	Servizio <i>Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale</i> - codici servizio: L1.D3 e L2.D3	31
4.2.3.1	Attività minime incluse nel servizio.....	31
4.2.3.2	Contenuti minimi dei deliverable	32
4.2.3.3	Gruppo di lavoro	33
4.2.3.4	Modalità di erogazione e remunerazione	33
4.2.3.5	Indicatori di digitalizzazione	33
4.3	Gestione della Transizione al digitale.....	34
4.3.1	Servizio <i>Progettazione della Transizione Digitale</i> - codici servizio: L1.G1 e L2.G1.....	34
4.3.1.1	Attività minime incluse nel servizio.....	34
4.3.1.2	Contenuti minimi dei deliverable	35
4.3.1.3	Gruppo di lavoro	35
4.3.1.4	Modalità di erogazione e remunerazione	36
4.3.1.5	Indicatori di digitalizzazione	36
4.3.2	Servizio <i>Affiancamento alla Transizione Digitale</i> - codici servizio: L1.G2 e L2.G2	37
4.3.2.1	Attività minime incluse nel servizio.....	37
4.3.2.2	Contenuti minimi dei deliverable	38
4.3.2.3	Gruppo di lavoro	39
4.3.2.4	Modalità di erogazione e remunerazione	39
4.3.2.5	Indicatori di digitalizzazione	41
5.	LOTTE 3 E 4 - Servizi di supporto alle PA per il Project Management Office e il monitoraggio di tutti i contratti strategici	42
5.1.1	Servizio <i>PMO e demand di progetti/programmi di iniziative strategiche ICT</i> - codici servizio: L3.P1 e L4.P1	42

5.1.1.1	Contenuti minimi dei deliverable	45
5.1.1.2	Gruppo di lavoro	45
5.1.1.3	Modalità di erogazione e remunerazione	46
5.1.1.4	Indicatori di digitalizzazione	46
5.1.2	Servizio Supporto alla gestione e Monitoraggio dei progetti e dei programmi collegati alle iniziative strategiche ICT - codici servizio: L3.P2 e L4.P2.....	47
5.1.2.1	Contenuti minimi dei deliverable	48
5.1.2.2	Gruppo di lavoro	48
5.1.2.3	Modalità di erogazione e remunerazione	49
5.1.2.4	Indicatori di digitalizzazione	49
6.	LOTTO 5 - Servizi di supporto alla governance- codice servizio: L5.S1	49
6.1.1	Contenuti minimi dei deliverable	50
6.1.2	Gruppo di lavoro	50
6.1.3	Modalità di erogazione e remunerazione	50
6.1.4	Indicatori di digitalizzazione	50

1. PREMESSA

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.

- Lotto 1: Servizi per la definizione delle linee strategiche e la gestione della Trasformazione Digitale per la Pubblica Amministrazione Centrale
- Lotto 2: Servizi per la definizione delle linee strategiche e la gestione della Trasformazione Digitale per la Pubblica Amministrazione Locale
- Lotto 3: Servizi di supporto alla Pubblica Amministrazione Centrale per il Project Management Office e il monitoraggio di tutti i contratti strategici
- Lotto 4: Servizi di supporto alla Pubblica Amministrazione Locale per il Project Management Office e il monitoraggio di tutti i contratti strategici
- Lotto 5: Servizi di supporto alla governance

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;
- **Appendice 4** – Schema verifiche ispettive.

2. OGGETTO DELLA FORNITURA

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.

Tutti i servizi richiesti con la presente iniziativa dovranno rispettare le più aggiornate normative di riferimento e le linee guida elencate nel presente documento, in particolare dovranno seguire le "Linee guida per l'adozione di IA nella pubblica amministrazione" pubblicate da AgID e successive evoluzioni, il Data Governance Act (Regolamento UE 2022/868), il D. Lgs. n. 144/2024 e l'AI Act (Regolamento UE 2024/1689).

Sinteticamente, per servizi di supporto alla Digital Transformation si intendono:

- **Servizi per la definizione delle linee strategiche e la gestione della Trasformazione Digitale per le PA (Lotto 1 PAC e Lotto 2 PAL)**

- *Strategia della Trasformazione Digitale*

- Disegno della strategia digitale - L1.S1, L2.S1
 - Definizione del Piano Strategico ICT - L1.S2, L2.S2
 - Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione - L1.S3, L2.S3

- *Digitalizzazione dei processi*

- Disegno del modello di erogazione del servizio digitale - L1.D1, L2.D1
 - Disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale - L1.D2, L2.D2
 - Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale - L1.D3, L2.D3

- *Gestione della Transizione al digitale*

- Progettazione della transizione digitale - L1.G1, L2.G1
 - Affiancamento alla transizione digitale - L1.G2, L2.G2

Si precisa che il corrispettivo del singolo contratto esecutivo stipulato all'interno dei Lotti 1 e 2 non potrà superare il valore economico pari a 30 Mln. di euro.

- **Servizi di supporto alle PA per il Project Management Office e il monitoraggio di tutti i contratti strategici (Lotto 3 PAC e Lotto 4 PAL)**

- PMO e demand di progetti/programmi di iniziative strategiche ICT - L3.P1, L4.P1
 - Supporto alla gestione e monitoraggio dei progetti e dei programmi collegati alle iniziative strategiche ICT - L3.P2, L4.P2

- **Servizi di supporto alla governance (Lotto 5) - L5.S1**

3. 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. **Contratti Strategici** - contratti aventi ad oggetto servizi finalizzati alla realizzazione di progetti/programmi finanziati in tutto o in parte con fondi PNRR e rientranti negli strumenti di acquisto individuati nel Piano Triennale 2024-2026. (cfr. Piano Triennale per l'informatica nella PA / Strumenti del Piano Triennale / Strumento 1 - Approvvigionamento ICT).
5. **Gare Strategiche** - strumenti di acquisto finalizzati alla realizzazione degli obiettivi del Piano Triennale 2024-2026. (cfr. Piano Triennale per l'informatica nella PA / Strumenti del Piano Triennale / Strumento 1 - Approvvigionamento ICT).
6. **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:

7. **Servizio digitale** – prestazione istituzionale erogata dall'Amministrazione in favore di utenti interni ed esterni, in particolare cittadini, imprese ed altre Amministrazioni.
8. **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*)
9. **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 $> 50\%$),
 - d. Completo – digitalizzazione completa (rapporto numero task utente digitali/numero totale di task utenti $= 100\%$).
10. **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.
11. **Processo** – insieme di task strutturati mediante relazioni definite e standardizzate volte all'erogazione di un servizio.

12. **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.
13. **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.
14. **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.
15. **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.
16. **Indicatore generale di digitalizzazione** – indicatore definito nel Capitolato Tecnico Generale, indicativo dell'ambito di obiettivi macro di un intervento dell'Amministrazione.
17. **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.
18. **Iterazione** – ciclo di attività con output definito, non scindibile in componenti; è utilizzato nel dimensionamento dei servizi L1.S1, L2.S1, L1.S2, L2.S2, L1.D2, L2.D2, L1.G2, L2.G2.

4. LOTTI 1 E 2 - Servizi per la definizione delle linee strategiche e la gestione della Trasformazione Digitale per le PA

4.1 Strategia della Trasformazione Digitale

4.1.1 Servizio *Disegno della Strategia Digitale* - codici servizio: L1.S1 e L2.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 2024-26 (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 2024-2026* (di seguito anche Piano Triennale o PT), in particolare alla Parte I, e a quanto previsto nel Format di *Piano Triennale per l'informatica 202X-202X di nome PA*.

In tale ambito, il servizio deve anche supportare l'Amministrazione nella definizione, pianificazione e implementazione di una strategia efficace, conforme e sostenibile per l'eventuale adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale, in linea con il quadro normativo nazionale ed europeo (AI Act, GDPR, CAD, ecc.) e con le best practice indicate dalle *"Linee Guida AgID per l'adozione di Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione"* nonché con gli ulteriori eventuali atti adottati in attuazione della Legge 132/2025.

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.

4.1.1.1 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 l'informatica 20XX-20XX di nomePA* 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 2024-2026* 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. Mappatura dei gap: individuazione delle aree di miglioramento e delle priorità strategiche;

6. Definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e realizzazione della relativa reportistica;
7. Mappatura, analisi e supporto alla definizione e all'evoluzione delle attività del Responsabile della Transizione Digitale (d'ora in poi, RTD), coinvolgendo eventualmente il Responsabile della Protezione dei Dati (d'ora in poi, RPD);
8. Analisi e valutazione dei costi/investimenti necessari alla implementazione della strategia ed in particolare di ciascun obiettivo strategico;
9. 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;
10. Risk assessment degli obiettivi strategici istituzionali e definizione della strategia e delle misure di gestione del rischio;
11. Valutazione degli impatti derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari.

Qualora la strategia di digitalizzazione includa l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale, il servizio deve prevedere, obbligatoriamente a carico del Fornitore:

1. Analisi dei fattori interni (organizzazione, competenze, dati, infrastrutture) ed esterni (normativa, stakeholder, territorio);
2. Valutazione del livello di maturità della PA mediante l'utilizzo del modello di maturità descritto nell'Allegato A delle *Linee Guida AgID per l'adozione di Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione*, per identificare il livello di preparazione dell'Amministrazione su dati, competenze, cultura, algoritmi, relazione con cittadini/imprese;
3. Benchmark rispetto ad altre PA e analisi su case study di successo potenzialmente riproducibili;
4. Identificazione degli obiettivi (es. efficienza operativa, personalizzazione servizi, sicurezza, innovazione) e degli ambiti prioritari di applicazione;
5. Identificazione dei casi d'uso e compilazione della relativa matrice di prioritizzazione con evidenza dei "quick wins" e business case preliminari, basata su impatto, complessità e fattibilità. Per ogni caso d'uso identificare il risultato che si prefigge di raggiungere e le metriche/"Outcome-Driven Metrics" su cui verrà misurato il risultato;
6. Individuazione di indicatori di prestazione specifici (Allegato I delle *Linee Guida AgID per l'adozione di Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione*) per misurare efficacia, efficienza, impatto, conformità, user experience, equità, sostenibilità;
7. Individuazione di azioni strategiche per il miglioramento della gestione dei dati che assicurino qualità e disponibilità per le applicazioni IA, inclusi metodi di raccolta e soluzioni di archiviazione;
8. Individuazione di azioni per lo sviluppo delle competenze interne con programmi di formazione per il personale della PA;
9. individuazione di sperimentazioni e collaborazioni, piani di comunicazione interna ed esterna sull'adozione dell'IA.

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 l'Amministrazione non disponga in maniera unitaria di 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, scelte a discrezione dell'Amministrazione medesima, per un numero massimo di 3 strategie/*Piani Triennali per l'informatica 20XX-20XX di nomePA*, per tarare il proprio livello di approfondimento ed il deliverable richiesto al Fornitore.

4.1.1.2 *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;
- Eventuali indicatori specifici in caso di iniziative finalizzate all'adozione di sistemi di AI;
- Modello di maturità nell'adozione dell'IA (Allegato A delle *Linee Guida AgID per l'adozione di Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione*);
- 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 2024-2026*¹.

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.

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 l'informatica 20XX-20XX della PA*, rendendolo disponibile all'Amministrazione affinché possa successivamente procedere alla predisposizione dei restanti capitoli previsti dal Format.

L'Amministrazione utilizzerà quanto sopra come input per la 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 l'informatica 20XX-20XX della PA*.

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

4.1.1.3 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,
- AI Strategy Advisor,
- AI Compliance & Risk expert.

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

4.1.1.4 Modalità di erogazione e remunerazione

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

- Assessment,
- Definizione.

La macro-fase di definizione può essere reiterata per rispondere ad esigenze specifiche dell'Amministrazione di approfondire alcuni aspetti già descritti nella prima iterazione; resta inteso che le attività minime descritte al paragrafo 4.1.1.1 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 di complessità	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 ⁵

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

Per l'acquisto delle iterazioni successive alla prima, l'Amministrazione dovrà specificare e dettagliare, nel piano dei fabbisogni, il livello di dettaglio atteso per i deliverable per ciascuna ulteriore iterazione di definizione acquisita e il Fornitore dovrà operare la medesima descrizione di dettaglio nella predisposizione del Piano Operativo. 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 l'informatica 20XX-20XX di nomePA*.

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

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.

⁵ Al superamento delle soglie, l'Amministrazione può procedere acquistando successive iterazioni oppure acquistando contestualmente da altre fasce in funzione dei parametri di dimensionamento.

4.1.1.5 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.

4.1.2 Servizio *Definizione del Piano Strategico ICT* - codici servizio: L1.S2 e L2.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 2024-26 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 2024-2026* (di seguito anche Piano Triennale o PT) e a quanto previsto nel Format di *Piano Triennale per l'informatica 202X-202X di nome PA*.

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.

4.1.2.1 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 ICT⁶ corrente (laddove presente) o in alternativa degli elementi rilevanti;
2. Scelta del livello di dettaglio minimo del Format di *Piano Triennale per l'informatica 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, anche in relazione all'eventuale definizione di obiettivi legati all'adozione dell'IA;
6. Valutazione degli impatti ICT derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari;
7. Definizione di indicatori chiave di prestazione 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.

⁶ 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, scelte a discrezione dell'Amministrazione medesima, per un numero massimo di 5 Piani Strategici ICT/*Piani Triennali per l'informatica 202X-202X di nomePA*, per tarare il proprio livello di approfondimento ed il proprio deliverable.

4.1.2.2 *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,
- Articolazione dettagliata degli obiettivi che prevedono l'adozione dell'IA, la sequenza di iniziative di IA che saranno implementate con i risultati attesi,
- 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 di efficacia, efficienza e impatto, 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 e ai rischi legati all'eventuale adozione di strumenti di IA,
- Indicatori di digitalizzazione e altri dati e rilevazioni utili alla governance di cui al *Piano Triennale 2024-2026*.

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 l'informatica 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 l'informatica 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.

4.1.2.3 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,
- AI Compliance & Risk expert

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

4.1.2.4 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 4.4.1.2.1 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 di complessità	Valorizzazione parametri
A	Numero di key user complessivi ≤ 8
B	Numero di key user > 8 e ≤ 15
C	Numero di key user > 15 e $\leq 30^7$

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 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 l'informatica 20XX-20XX di nomePA*.

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

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 L1.D3/L2.D3.

4.1.2.5 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.

4.1.3 Servizio *Disegno della Mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione* - codici servizio: L1.S3 e L2.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.

4.1.3.1 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;

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).

- **Caratteristiche minime** rispetto a:
 - digital & mobile first,
 - cloud first,
 - interoperabilità by design e by default,
 - 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 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.

4.1.3.2 *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.4.1.3.1;
- 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 2024-2026.

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.

4.1.3.3 *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 gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

4.1.3.4 *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.

4.2 Digitalizzazione dei processi

4.2.1 Servizio *Disegno del modello di erogazione del servizio digitale* - codici servizio: L1.D1 e L2.D1

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.

4.2.1.1 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:

1. Assessment del Modello di erogazione del servizio digitale,
2. 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, Catalogo ACN dei servizi cloud, Catalogo del software a riuso

- 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 studi di fattibilità finalizzati all'individuazione ed allo sviluppo di nuovi modelli di erogazione, favorendo l'adozione di architetture cloud considerate abilitanti per garantire sicurezza, interoperabilità e scalabilità dei servizi digitali, in particolare per l'implementazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale;
- 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;
- valutare l'impatto complessivo delle soluzioni digitali proposte, al fine di garantire non solo l'efficienza tecnologica, ma anche la responsabilità ambientale e la sostenibilità dei costi nel medio-lungo termine.

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.

4.2.1.2 *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. 4.2.1.1;
- 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 2024-2026.

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

4.2.1.3 *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 gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

4.2.1.4 *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'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.

4.2.1.5 *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.

4.2.2 Servizio *Disegno del processo digitale* - codici servizio: L1.D2 e L2.D2

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.

4.2.2.1 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;
- Selezione dei casi d'uso e delle aree di maggior beneficio in cui l'eventuale ricorso all'IA può migliorare l'efficienza operativa e la qualità del servizio, documentando i benefici attesi sulla base delle esigenze;
- Disegno del processo digitale o revisione/ottimizzazione di processi digitali esistenti,
- Target per ciascun anno del *Piano Triennale per l'informatica 20XX-20XX di nome PA* di riferimento;
- Definizione di indicatori per la valutazione del livello di digitalizzazione raggiunto sul processo mediante il servizio 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 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.

¹³ Si faccia riferimento alle Linee Guida presenti sul sito AgID <https://www.agid.gov.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, Catalogo ACN dei servizi cloud, Catalogo del software a riuso.

In particolare, il processo digitale dovrà essere disegnato in modo da ottenere servizi digitali che rispettino i Principi guida indicati nel PT in vigore e nelle *Linee guida per l'adozione di IA nella PA* (par.3.4), e che seguano le raccomandazioni contenute nei documenti di *Strategia Cloud Italia* e dal *Manuale di abilitazione al Cloud* e le loro evoluzioni:

- **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 e di garantire sicurezza, interoperabilità e scalabilità dei servizi digitali, in particolare per l'implementazione di soluzioni IA;
- **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;
- **gestione del rischio**: analisi e mitigazione dei rischi associati all'uso dell'IA, soprattutto per i sistemi ad alto rischio;
- **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 e by default**: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata esponendo opportuni e-service tramite opportune API;
- **data protection by design e by default**: 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 (openness)**: 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;
- **sostenibilità digitale**: le amministrazioni, nel ciclo di vita dei propri servizi, devono considerare la relativa sostenibilità economica, territoriale, ambientale e sociale.

Inoltre, il disegno del processo digitale dovrà assicurare alle Amministrazioni di sviluppare ed erogare servizi digitali di qualità sempre crescente attraverso¹⁵:

¹⁵ Cfr PT 2024-2026 pag 11- Principi guida

- 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.

Inoltre, nel caso in cui l'acquisizione del servizio 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 soluzioni¹⁶, 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

¹⁶ Gli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni sono: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia, Catalogo ACN dei servizi cloud, Catalogo del software a riuso.

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 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 4.2.2.2 contenuti minimi del deliverable.

4.2.2.2 *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)
- definizione dei requisiti normativi (AI Act, GDPR), tecnici, etici e operativi con un'analisi approfondita dei rischi associati all'eventuale impiego di sistemi di IA, al fine di prevenire violazioni di diritti fondamentali o altri danni rilevanti,
- 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 2024-2026,
- livello di complessità as is (numero task utente manuali / numero task totali).

Inoltre, nel caso in cui l'acquisizione del servizio 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.

4.2.2.3 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,
- AI Compliance & Risk Expert.

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

4.2.2.4 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 coinvolte¹⁷.

Fascia di complessità	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

¹⁷ Il numero di strutture organizzative fa riferimento alle strutture fino al terzo livello di riporto rispetto al vertice organizzativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di processi interfacciati > 2 e <= 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.

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 disegno¹⁸.

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).

4.2.2.5 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.

¹⁸ Ad esempio: nell'ottica di mappare l'*as is*, non si potranno considerare nello stesso perimetro processi di livello macro e procedure.

4.2.3 Servizio Supporto specialistico per le attività propedeutiche all'implementazione del servizio digitale - codici servizio: L1.D3 e L2.D3

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.

4.2.3.1 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:

1. 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;
2. Le valutazioni di copertura organizzativa – per numero e per tipologia di profilo professionale – rispetto agli obiettivi strategici;
3. 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 4.2.2. *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*.

4.2.3.2 *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**.

4.2.3.3 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 gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

4.2.3.4 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'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.

Tale servizio potrà essere acquisito subordinatamente all'acquisizione del servizio Disegno del processo digitale necessario all'erogazione del servizio digitale.

4.2.3.5 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.

4.3 Gestione della Transizione al digitale

4.3.1 Servizio *Progettazione della Transizione Digitale* - codici servizio: L1.G1 e L2.G1

L'obiettivo del servizio è la definizione degli elementi necessari al corretto indirizzamento del cambiamento all'interno dell'organizzazione dell'Amministrazione, sia tenendo in considerazione gli obiettivi di cambiamento in linea con il Piano Triennale dell'Amministrazione e i processi necessari all'erogazione dei servizi digitali, sia valutando opportunamente le caratteristiche e le competenze possedute dal personale dell'Amministrazione, con particolare attenzione agli impatti derivanti dall'adozione dell'IA nei processi.

4.3.1.1 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 e per i processi che implicano l'adozione dell'IA;
3. Definizione del Piano di formazione, comprensivo 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,
 - progettazione degli interventi necessari per l'attuazione dei cambiamenti procedurali/organizzativi proposti,
 - 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 nell'allineare le risorse rispetto ai cambiamenti, gestire le resistenze al cambiamento e creare consapevolezza;
8. Supporto alla formazione continua e all'attività degli RTD;

9. 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.

4.3.1.2 *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,
- Identificazione delle figure professionali, eventualmente già presenti nelle PA, responsabili della governance dell'IA, al fine di progettare interventi formativi mirati al rafforzamento delle competenze in tale ambito,
- 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.

4.3.1.3 *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 gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

4.3.1.4 *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.

4.3.1.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.

4.3.2 Servizio *Affiancamento alla Transizione Digitale* - codici servizio: L1.G2 e L2.G2

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.

4.3.2.1 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 a:
 - i. i servizi previsti nella presente iniziativa,
 - ii. gli strumenti digitali di supporto impiegati dall'Amministrazione per l'erogazione di servizi digitali,
 - iii. lo sviluppo di competenze specifiche per governare e regolamentare l'uso dell'IA, con attenzione a principi etici, protezione dei dati personali e trasparenza.
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. 4.3.2.4 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 IA 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 richiedere 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.

4.3.2.2 *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.

4.3.2.3 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 gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

4.3.2.4 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 l'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 alla 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 e-learning)	<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 e-learning	<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

4.3.2.5 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.

5. LOTTI 3 E 4 - Servizi di supporto alle PA per il Project Management Office e il monitoraggio di tutti i contratti strategici

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 realizzati tramite contratti coerenti con gli obiettivi del Piano Triennale attraverso il Piano delle Gare strategiche ICT, ovvero insiemi di progetti funzionalmente correlati e ricadenti nel perimetro dei Lotti 1 e 2 della presente iniziativa o progetti/programmi realizzati anche al di fuori dei predetti Lotti rientranti negli strumenti di acquisto individuati nel Piano Triennale 2024-2026. (cfr. *Piano Triennale per l'informatica nella PA / Strumenti del Piano Triennale / Strumento 1 - Approvvigionamento ICT*).

In tale contesto, per fornire alle Amministrazioni interessate un supporto per l'attuazione di una politica di controllo e governo della gestione IT e di sostegno all'evoluzione strategica e tecnologica, i servizi del Lotto in oggetto prevedono anche attività di Demand Management pensate per garantire una separazione dei ruoli tra chi eroga i servizi nei contratti applicativi e chi ne governa l'attuazione, evitando conflitti di interesse e rafforzando il controllo strategico.

Il team preposto a tali servizi dovrà essere strutturato coerentemente alla organizzazione ed ai processi dell'Amministrazione. Ciascuna figura professionale impiegata dovrà fornire la propria esperienza sullo specifico ambito di competenza, a supporto sia dell'erogazione dei servizi sia del governo e del monitoraggio delle forniture, interagendo con i referenti e capi progetto dell'Amministrazione e/o dei soggetti terzi da essa delegati e con i vari gruppi di lavoro coinvolti.

Oltre a tali attività di carattere progettuale ed organizzativo, le risorse impiegate avranno il compito di divulgare all'interno dell'Amministrazione la conoscenza maturata sui progetti eseguiti e sui servizi erogati, attraverso riunioni, presentazioni e documenti di best practices, con particolare riferimento al proprio ambito di competenza in modo da rendere tutti gli stakeholders consapevoli delle soluzioni realizzate e del valore aggiunto apportato ai processi e sistemi dell'Amministrazione.

5.1.1 Servizio PMO e demand di progetti/programmi di iniziative strategiche ICT - codici servizio: L3.P1 e L4.P1

Il servizio di PMO si applica a programmi di intervento implementati nell'ambito delle iniziative indicate nel precedente paragrafo, per come individuate nel PT in vigore, con l'obiettivo di:

- fornire supporto operativo e metodologico per la gestione di progetti/programmi 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 2024-2026 nell'ambito delle Gare Strategiche Consip o di progetti/programmi di digitalizzazione avviati dalla PA in adesione agli strumenti di acquisto individuati dal Piano Triennale per la PA di AgID;
- rendere disponibili¹⁹ 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;
- supportare l'Amministrazione nella valutazione, il monitoraggio ed il controllo di attività legate ad obiettivi strategici di una o più Amministrazioni, per i fini della governance del PT;
- ove applicabile, valutare l'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.

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nel predisporre la pianificazione generale dei progetti, sulla base delle esigenze espresse dalle strutture di vertice e/o IT dell'Amministrazione, controllare l'andamento complessivo dell'esecuzione, sintetizzare gli avanzamenti e/o le rimodulazioni delle singole attività e/o dei singoli progetti, evidenziandone le interrelazioni complessive.

Il Fornitore dovrà assicurare – a titolo esemplificativo e non esaustivo - il supporto all'Amministrazione almeno per le seguenti attività:

- 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;
 - la stima dei costi complessivi;
- nel caso di programmi, le attività dovranno essere svolte per ciascuna delle linee progettuali componenti il programma;
- pianificazione, controllo di progetti, portfolio e/o programmi originati nell'ambito dell'iniziativa sottoposta a monitoraggio;
- supporto al monitoraggio degli indicatori di qualità contrattuali e di digitalizzazione;
- analisi e gestione dei rischi su programmi/progetti strategici, come sopra definiti.

Il servizio di Demand Management ha l'obiettivo di raccogliere e strutturare le esigenze di sviluppo ed evoluzione dei programmi/progetti afferenti ai contratti applicativi dell'Amministrazione relativi alle iniziative strategiche ICT.

¹⁹ senza ulteriori oneri per l'Amministrazione

In quest'ottica, il Fornitore dovrà identificare e comprendere i requisiti di business e le esigenze delle diverse strutture organizzative, al fine di renderle coerenti rispetto ai criteri di scelta concordati ed alle indicazioni generali dell'Amministrazione, in un'ottica di innovazione e di generazione di valore, definendo una scala delle priorità.

Il Fornitore dovrà assicurare – a titolo esemplificativo e non esaustivo - il supporto all'Amministrazione almeno per le seguenti attività:

- strutturare un processo di raccolta e stesura dei macro-requisiti progettuali;
- identificare e valutare i requisiti di business e le esigenze delle strutture organizzative;
- ove possibile, anticipare le esigenze dell'Amministrazione, comprendendone le finalità e valutandone le priorità, anche in relazione alle esigenze degli utenti;
- verificare, in fase di definizione dei singoli progetti applicativi, le possibilità di riuso di esperienze precedenti, o di soluzioni tecniche, organizzative e/o di processo disponibili, supportando l'Amministrazione nella ricerca di soluzioni tra quelle disponibili nel catalogo del riuso (<https://developers.italia.it/it/software.html>);
- supportare l'Amministrazione nell'effettuazione della valutazione comparativa delle diverse soluzioni disponibili sul mercato;
- produrre un documento di valutazione comparativa, secondo le specifiche richieste dell'Amministrazione ed in conformità all'art.68 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD);
- supportare l'Amministrazione nelle attività operative, anche partecipando direttamente, se necessario, alle eventuali fasi di analisi, test e collaudo dei servizi erogati dai Fornitori dei contratti applicativi;
- valutare, di concerto con l'Amministrazione, l'aderenza di quanto realizzato con i desiderata dell'utente e la coerenza dei costi e dei tempi effettivi rispetto con quelli stimati.

Il Fornitore dovrà inoltre garantire e mantenere aggiornato il livello di conoscenza delle Amministrazioni su principali ambiti tecnologici (IA, cloud, servizi SaaS, cybersecurity, ecc.) e le soluzioni a disposizione delle Amministrazioni (Designers Italia, Developers Italia, Catalogo ACN dei servizi cloud, Catalogo del software a riuso, ecc.) per supportare l'Amministrazione nell'eventuale processo di valutazione del servizio più adeguato alle proprie esigenze funzionali e tecnologiche.

A tal fine, il Fornitore dovrà produrre entro la data di attivazione del servizio in oggetto, un documento di sintesi, accompagnato da report, analisi e ricerche di mercato, benchmark in funzione delle specifiche richieste ed esigenze espresse dall'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà aggiornare il documento di sintesi con periodicità semestrale o su specifica richiesta dell'Amministrazione.

Il Fornitore, in accordo con l'Amministrazione, dovrà progettare e realizzare specifici strumenti e soluzioni, anche virtuali, con cui l'Amministrazione stessa possa condividere con l'esterno l'esperienza progettuale eseguita.

Tali strumenti dovranno essere integrati con le comunità virtuali ([Designers Italia](#), [Developers Italia](#), [Forum Italia](#), ecc.), organizzazioni e centri di competenza presenti sul territorio nazionale, in particolare quelli operanti nell'ambito Open Source e nel riuso nella PA.

5.1.1.1 *Contenuti minimi dei deliverable*

Il Fornitore, per il servizio di PMO, è tenuto a predisporre uno o più deliverable fornendo almeno i seguenti contenuti minimi:

- uno specifico documento denominato Masterplan, per analizzare e pianificare tutti gli interventi a carattere tecnologico che l'Amministrazione adotterà; il Masterplan rappresenterà pertanto il punto di riferimento documentale in termini di pianificazione delle attività realizzative e delle iniziative progettuali in capo alla Amministrazione e dovrà contenere tutte le informazioni di sintesi derivanti dalle iniziative strategiche, comprese anche le esigenze ed i requisiti generali emersi durante le attività di interazione con gli utenti e con l'Amministrazione, correlati ai relativi progetti ed iniziative di riferimento;
- 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.

Per il servizio di Demand Management, il Fornitore dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- sistema di Demand Management per la raccolta delle esigenze dell'Amministrazione;
- documento di Analisi Comparativa;
- strumenti per la condivisione dell'esperienza e documento di sintesi;
- documento di sintesi sull'osservatorio delle soluzioni a disposizione delle Amministrazioni.

5.1.1.2 *Gruppo di lavoro*

Per il servizio di *PMO e Demand 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,
- Business Information Manager.

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

5.1.1.3 *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 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.

L'Amministrazione potrà richiedere l'attività di demand solo se ha attivo almeno un Contratto esecutivo sui lotti 1 o 2 della presente iniziativa.

5.1.1.4 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.

5.1.2 Servizio Supporto alla gestione e Monitoraggio dei progetti e dei programmi collegati alle iniziative strategiche ICT - codici servizio: L3.P2 e L4.P2

L'obiettivo del servizio è fornire supporto complementare ai servizi di PMO e garantire la verifica costante dei servizi erogati all'Amministrazione 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 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 contratti strategici nonché rispetto a obiettivi del PT in vigore o del PNRR misura 1.

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

Il Fornitore dovrà assicurare – a titolo esemplificativo e non esaustivo - il supporto all'Amministrazione almeno per le seguenti attività:

- monitoraggio dell'effettiva esecuzione di tutti i servizi;
- raccolta e verifica di tutti gli Indicatori di Qualità delle varie forniture dell'Amministrazione nell'ambito dei contratti attivi sulle iniziative strategiche;
- rilevazione di eventuali criticità e per ciascuna criticità un'analisi di dettaglio;
- definizione e proposta di opportune integrazioni e possibili soluzioni di intervento/miglioramento, anche eventualmente derivanti dalle analisi di cui al punto precedente.

Se richiesto, il Fornitore dovrà coadiuvare l'Amministrazione per la raccolta dei dati qualitativi e quantitativi per la rappresentazione degli elementi di fornitura e la definizione delle caratteristiche di dettaglio necessarie alla predisposizione dei Piani dei Fabbisogni previsti nei contratti di tutte le gare strategiche, e la verifica della completezza del documento di contesto tecnologico ed applicativo redatto dall'Amministrazione ed allegato al Piano.

Sempre nell'ambito dei contratti strategici, il Fornitore potrà supportare l'Amministrazione nella predisposizione e stesura del Piano dei Fabbisogni e nella verifica tecnico-economica del Piano Operativo presentato dai fornitori dei relativi servizi.

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, è prevista 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, è prevista l'analisi e valutazione di scenari e soluzioni relativi ai servizi previsti negli altri Lotti della presente iniziativa, in tutti gli altri contratti strategici o comunque in ambito di progetti/programmi di digitalizzazione avviati dalla PA;
- Per le valutazioni di congruità, è prevista 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.

Per quanto riguarda la rilevazione della soddisfazione delle Amministrazioni rispetto ai risultati conseguiti nell'ambito dei servizi erogati tramite i contratti strategici, il Fornitore dovrà progettare e mettere a regime un modello operativo di rilevazione puntuale della Customer Satisfaction degli stakeholders e/o degli utenti, integrabile con le informazioni desumibili dal Masterplan e da altri sistemi dell'Amministrazione.

Nel caso in cui la soddisfazione dell'utente, anche per uno solo dei servizi, non raggiunga la soglia prevista, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nell'individuare le attività e le azioni di recupero per rientrare nei livelli qualitativi minimi.

Il Fornitore, entro la data di attivazione del servizio, dovrà quindi progettare e realizzare un sistema di rilevazione della Customer Satisfaction, incluso nell'erogazione dei servizi e senza alcun onere per l'Amministrazione, finalizzato ad una sempre maggiore creazione di informazioni utili al miglioramento ed all'efficienza nel perseguimento della qualità.

5.1.2.1 *Contenuti minimi dei deliverable*

Per il servizio di Supporto alla gestione e Monitoraggio, il Fornitore dovrà produrre i seguenti deliverable minimi di fornitura:

- sistema per il monitoraggio degli Indicatori di Qualità, comprensivo di apposite dashboard che ne rendano possibile la consultazione agli utenti coinvolti;
- documento di sintesi Indicatori;
- sistema di Customer Satisfaction;
- piano di Misurazione.

5.1.2.2 *Gruppo di lavoro*

Per il servizio di supporto alla gestione e monitoraggio dei progetti/programmi collegati alla Digital Transformation e alle altre iniziative strategiche, si prevede l'impiego delle seguenti figure professionali:

- Esperto di dominio,
- Business Information Manager,
- Consulente organizzativo senior,
- Consulente organizzativo junior.

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

5.1.2.3 *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.

Il servizio medesimo sarà acquisibile solo subordinatamente all'acquisto di uno dei servizi L3.P1 e L4.P1 PMO e demand di progetti/programmi di iniziative strategiche ICT

5.1.2.4 *Indicatori di digitalizzazione*

Non previsti per il servizio in oggetto.

6. LOTTO 5 - Servizi di supporto alla governance- codice servizio: L5.S1

Obiettivo del Lotto 5 è supportare i soggetti deputati alla Governance del Piano Triennale per l'Informatica della Pubblica Amministrazione di AgID, ivi inclusi gli Organismi di coordinamento e controllo eventualmente costituiti, attraverso l'analisi dei contratti sottoscritti dalle Amministrazioni e afferenti alle iniziative strategiche del predetto Piano.

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

Attività minime incluse nel servizio

Il Fornitore sarà ingaggiato dai soggetti deputati alla Governance, i quali definiranno le attività operative e le tempistiche previste, i deliverable richiesti e le tipologie di risultati attesi per le attività del Fornitore.

Le attività minime previste per il servizio saranno:

- L'analisi di congruità di perimetro, funzionale, di categorizzazione dei contratti delle Amministrazioni rispetto agli strumenti di acquisto sui quali insistono tali contratti;
- Il censimento e la rilevazione degli indicatori di digitalizzazione riportati nei documenti contrattuali e la realizzazione di prospetti analitici e sintetici di tali indicatori, comprensiva dell'aggiornamento periodico, secondo le tempistiche assegnate dai soggetti deputati alla Governance;

- L'analisi e l'approfondimento di casistiche progettuali ricorrenti e la produzione di documenti descrittivi di tale analisi;
- La rilevazione globale della soddisfazione delle Amministrazioni rispetto all'operato degli aggiudicatari e rispetto agli strumenti di acquisizione.

6.1.1 Contenuti minimi dei deliverable

I contenuti dei deliverable saranno concordati dai soggetti deputati alla Governance con il Fornitore.

6.1.2 Gruppo di lavoro

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

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

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

Si precisa che i soggetti deputati alla Governance definiranno all'avvio delle attività il team mix che il Fornitore dovrà impiegare per le attività ed in particolare per le attività di natura continuativa, mentre per le attività spot tale mix potrà essere valutato e concordato con il Fornitore.

6.1.3 Modalità di erogazione e remunerazione

Il servizio è dimensionato in giorni/persona a corpo o a consumo, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione, della tipologia di attività e della durata.

In caso di erogazione a corpo, il corrispettivo sarà calcolato a preventivo, valorizzando la stima di effort proposta dal Fornitore e approvata dai soggetti deputati alla Governance con la tariffa media ponderata giornaliera calcolata sulla base del team mix definito per l'attività.

6.1.4 Indicatori di digitalizzazione

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

- FINE DEL DOCUMENTO -