

# ACCORDO QUADRO

per l'affidamento di servizi di  
**DIGITAL TRANSFORMATION**  
**PER LE PA**

**Lotto 1 – Strategia di trasformazione digitale**  
**Del Ministero della Transizione Ecologica**

## PIANO OPERATIVO



## INDICE DEI CONTENUTI

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
1.1 SCOPO .....	2
1.2 CAMPO DI APPLICAZIONE .....	3
1.3 ASSUNZIONI .....	3
1.4 RIFERIMENTI .....	4
1.5 ACRONOMI E GLOSSARIO .....	4
<b>2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
2.1 ATTIVITA' IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI.....	5
2.2 ORGANIZZAZIONE E FIGURE DI RIFERIMENTO DEL FORNITORE .....	6
2.3 AMBITI DI INTERVENTO .....	6
2.4 SERVIZI RICHIESTI.....	6
2.5 INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE .....	6
<b>3. OBIETTIVI .....</b>	<b>7</b>
3.1 OBIETTIVO 1 – Definizione della strategia digitale .....	7
3.2 OBIETTIVO 2 – DEFINIZIONE DELLA MAPPA DEI SERVIZI DIGITALI .....	8
<b>4. SOLUZIONE PROPOSTA .....</b>	<b>8</b>
4.1 DESCRIZIONE DELLA SOLUZIONE - OBIETTIVO 1 .....	8
4.2 DESCRIZIONE DELLA SOLUZIONE - OBIETTIVO 2 .....	8
4.3 EVENTUALI RIFERIMENTI/VINCOLI NORMATIVI .....	10
<b>5. PIANO DI PROGETTO.....</b>	<b>10</b>
5.1 CRONOPROGRAMMA .....	10
5.2 DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL SERVIZIO .....	10
5.3 GRUPPO DI LAVORO .....	10
5.4 MODALITA' DI ESECUZIONE DEI SERVIZI.....	11
5.5 MODALITA' DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLE .....	11
5.6 MODALITA' DI GOVERNO DEL PROGETTO .....	11
5.7 MODALITA' DI INTERAZIONE TRA I SOGGETTI COINVOLTI .....	11
<b>6. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO .....</b>	<b>12</b>
6.1 TEAM DI LAVORO .....	12
6.2 MODALITA' DI EROGAZIONE DEI SERVIZI.....	12
6.3 QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO .....	12
6.4 MODALITA' DI RICORSO AL SUBAPPALTO DA PARTE DEL FORNITORE .....	13
6.5 ALLEGATI.....	13
6.5.1 Indicazioni in ordine alla fatturazione ed ai termini di pagamento .....	13
6.5.2 Misure di sicurezza che verranno poste in essere .....	13
6.5.3 CV .....	13

## 1. INTRODUZIONE

L'Amministrazione richiedente e beneficiaria è il Ministero della Transizione Ecologica (MiTE).

Il MiTE nasce a seguito della ridenominazione, ad opera del D.L. 22/2021, convertito con modificazioni in L. 55/2021, del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, a sua volta istituito nel 1986, con funzioni in materia di: tutela della biodiversità, degli ecosistemi e del patrimonio marino-costiero, salvaguardia del territorio e delle acque, politiche di contrasto al cambiamento climatico e al surriscaldamento globale, sviluppo sostenibile, efficienza energetica ed economia circolare, gestione integrata del ciclo dei rifiuti, bonifica dei Siti d'interesse nazionale (SIN), valutazione ambientale delle opere strategiche, contrasto all'inquinamento atmosferico-acustico-elettromagnetico e dei rischi che derivano da prodotti chimici e organismi geneticamente modificati.

Il Ministero svolge, inoltre, un ruolo di indirizzo e vigilanza sulle attività dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), dei parchi nazionali e delle aree marine protette, dell'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA) e del Gestore dei Servizi Energetici (GSE S.p.A.); promuove e favorisce le buone pratiche ambientali, la mobilità sostenibile e la rigenerazione urbana secondo criteri di sostenibilità; si occupa della promozione dell'educazione ambientale nelle scuole; riveste un ruolo centrale nella gestione dei fondi dei programmi comunitari.

Il posizionamento istituzionale del MiTE si è andato rafforzando a seguito delle policy europee del New Green Deal e della Transizione Giusta per poi trovare un ruolo centrale nelle politiche straordinarie nazionali che guidano verso la transizione verde, prima fra tutti, quella di coesione territoriale e di ripresa e resilienza.

Per quanto riguarda il PNRR, infatti, oltre alla Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo" che promuove la revisione digitale del modello di servizio e di erogazione delle amministrazioni pubbliche ed alla Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile", la Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" impone sia per ragioni di opportunità politica che di magnitudo (alla Missione 2 sono assegnate 59,47 miliardi di euro), la necessità per il MiTE di rileggere le proprie attribuzioni e la capacità di erogare valore alla comunità amministrata. Il MiTE è tra le amministrazioni titolari maggiormente coinvolte nell'attuazione del PNRR con un portafoglio di investimenti e riforme che ammontano a circa 34,68 miliardi di euro, pari al 37% delle risorse totali previste dal PNRR.

In tale contesto, il MiTE con il DPCM del 4 ottobre 2021 ha creato un'unità organizzativa dedicata alla programmazione, gestione, rendicontazione, monitoraggio e controllo delle iniziative finanziate a valere sul PNRR, l'Unità di Missione (UdM).

Al fine di consolidare il funzionamento di tale unità organizzativa e per valorizzare le opportunità offerte dal PNRR (in termini di investimenti pubblici e semplificazione amministrativa), il MiTE intende manifestare interesse per fabbisogno legato alla realizzazione di una strategia digitale connessa al rafforzamento amministrativo della UdM.

Alla luce del ruolo descritto e delle funzioni connesse incluse quelle di governance, nell'ottica di declinare la strategia programmatica in strategia operativa in grado di intercettare le sfide dell'innovazione tecnologica e della transizione digitale, l'Amministrazione ha richiesto, ai fini dello sviluppo del progetto di digitalizzazione, l'esecuzione dei seguenti servizi afferenti al **Lotto 1 - Strategia della Trasformazione Digitale**:

- L1.S1. Disegno della strategia digitale;
- L1.S3. Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione.

### 1.1 SCOPO

Con la presente fornitura, il Ministero della Transizione Ecologica intende avviare un percorso che dia impulso al rafforzamento della capacità amministrativa in ottica digitale attraverso il disegno della strategia digitale, finalizzata alla più efficace ed efficiente attuazione degli interventi finanziati dal PNRR.

Per poter intraprendere un reale percorso di innovazione è indispensabile, a partire dalla Strategia digitale di Agenda digitale delineata nelle Linee Guida per la crescita digitale, declinare la strategia complessiva a livello territoriale in funzione degli obiettivi strategici operativi e definire la mappa dei servizi digitali.

Con la presente fornitura, l'Amministrazione intende perseguire i seguenti obiettivi:



- definire la strategia digitale che descriva l'evoluzione digitale della UdM nella gestione efficace ed efficiente degli impegni assunti dal MITE in qualità di Amministrazione Titolare degli Interventi del PNRR;
- effettuare una mappatura esaustiva dei propri servizi digitali, indicandone gli elementi distintivi in ottica di erogazione del servizio stesso verso l'utenza di riferimento.

Il presente documento si pone l'obiettivo di formalizzare la risposta al Piano dei Fabbisogni del Ministero della Transizione Ecologica rispetto al **disegno di dettaglio della strategia di evoluzione digitale** nonché alla declinazione delle direttrici strategiche a livello territoriale in una coerente **mappa dei servizi digitali**.

## 1.2 CAMPO DI APPLICAZIONE

Il Piano Triennale per l'informatica della Pubblica Amministrazione (Piano Triennale d'ora in avanti) è uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e del Paese. La strategia della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione (PA) contenuta nel Piano Triennale è pienamente coerente con il Piano di azione europeo sull'eGovernment, in riferimento al quale gli Stati membri sono impegnati a definire le proprie politiche interne.

Le Gare Strategiche ICT a supporto dello sviluppo del Piano Triennale, di cui la presente iniziativa ne costituisce parte, rappresentano l'insieme dei servizi messi a disposizione delle Amministrazioni per consentire la definizione e l'implementazione della strategia per la Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione Italiana. L'obiettivo è quello di creare il "sistema operativo" del Paese, ovvero una serie di componenti fondamentali sui quali definire ed erogare servizi più semplici ed efficaci per i cittadini, le imprese e la stessa Pubblica Amministrazione.

In particolare, AgID e il Team per la Trasformazione Digitale (TD) hanno fornito l'indirizzo strategico per la progettazione della presente iniziativa, con particolare enfasi sui meccanismi di coordinamento e controllo dell'utilizzo degli strumenti di acquisizione (c.d. Gare del Piano Strategico).

A tale fine, Consip S.p.a., AgID e TD hanno definito un programma di gare strategiche ICT finalizzate ad accelerare i processi di procurement delle PA che hanno la necessità di contrattualizzare fornitori per essere supportate nel processo di trasformazione digitale.

Le PA devono intraprendere azioni per l'avvio di progetti finalizzati alla trasformazione digitale dei propri servizi in base al Modello strategico evolutivo dell'informatica della PA e ai principi definiti nel Piano Triennale.

In capo ai Fornitori è la responsabilità di supportare le Amministrazioni mediante i servizi resi disponibili da tale iniziativa e supportare i soggetti deputati al coordinamento e controllo, secondo quanto previsto dalla documentazione di gara.

Con riferimento ai principi sopra enunciati, l'iniziativa **Gara Digital Transformation** si pone, rispetto alle altre Gare Strategiche, come lo strumento di acquisizione di capacità ed indirizzamento del modello di una PA digitale, da disegnarsi e realizzarsi attraverso strategie e processi digitali. L'Amministrazione, aderendo all'iniziativa potrà quindi disegnare il proprio percorso di digitalizzazione avendo a disposizione competenze – di natura non strettamente tecnologica – in grado di supportarla in tutti i passaggi evolutivi verso un modello pienamente digitale. Tale strumento, fornisce, infatti i servizi di supporto specialistico per l'indirizzamento della strategia digitale delle Amministrazioni; per la definizione della pianificazione strategica ICT, per il disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione di servizi digitali e alla transizione al digitale.

In attuazione di quanto sopra, la procedura di gara ID 2069 bandita da Consip S.p.A. ai sensi dell'art. 54, comma 3, del D. lgs. n. 50/2016, suddivisa in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le pubbliche amministrazioni, consente tramite l'adesione al **Lotto n.1**, aggiudicato al RTI Accenture - EY - Luiss, di fruire degli specifici servizi tra cui:

- Disegno della strategia digitale (L1.S1);
- Disegno della mappa dei servizi digitali dell'Amministrazione (L1.S3).

## 1.3 ASSUNZIONI

N.A.





## 1.4 RIFERIMENTI

IDENTIFICATIVO	TITOLO/DESCRIZIONE
ID 2069 - Digital Transformation - All. 1 Capitolato Tecnico Generale	Capitolato Tecnico Generale della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - All. 1-bis Capitolato Tecnico Speciale	Capitolato Tecnico Speciale della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - Capitolato d'Oneri	Capitolato d'Oneri della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni
ID 2069 - Digital Transformation - Bando GURI	Bando GURI della gara Affidamento di un Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del d. lgs. n. 50/2016, suddiviso in 9 lotti, avente ad oggetto l'affidamento di servizi di Digital Transformation per le Pubbliche Amministrazioni

## 1.5 ACRONOMI E GLOSSARIO

DEFINIZIONE/ACRONIMO	DESCRIZIONE
AgID	Agenzia per l'Italia Digitale
AQ	Accordo Quadro avente ad oggetto l'affidamento di servizi di digital transformation per le pubbliche amministrazioni – Lotto 1 - 8127220A1A
ICT	Information Communication Technology
PA	Pubblica Amministrazione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
RTI	Raggruppamento Temporaneo di Imprese
TD	Trasformazione digitale
CAD	Codice Amministrazione Digitale
CE	Contratto Esecutivo
ENEA	Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile
ISPRA	Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale
MiTE	Ministero della Transizione Ecologica
UdM	Unità di Missione

## 2. ORGANIZZAZIONE DEL CONTRATTO ESECUTIVO

Nel presente paragrafo è riportato il modello organizzativo proposto per rispondere ai servizi oggetto del Lotto 1 della Gara Digital Transformation.

La definizione di un modello organizzativo efficace e in linea con le esigenze strategiche e progettuali dell'Accordo Quadro rappresenta un elemento cruciale per la corretta ed efficiente erogazione degli interventi richiesti e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



A tal fine, si propone un'organizzazione del RTI volta a garantire il successo complessivo del progetto e la piena soddisfazione della Amministrazione, nel pieno rispetto dei requisiti specificati nel Capitolato Tecnico Generale. Nella definizione del modello organizzativo del Fornitore è stato tenuto conto della rilevanza e dell'impatto che le attività individuate come soluzioni hanno sull'organizzazione attuale, delle modalità operative e delle prassi consolidate e della sensibilità delle informazioni veicolate mediante le nuove procedure.

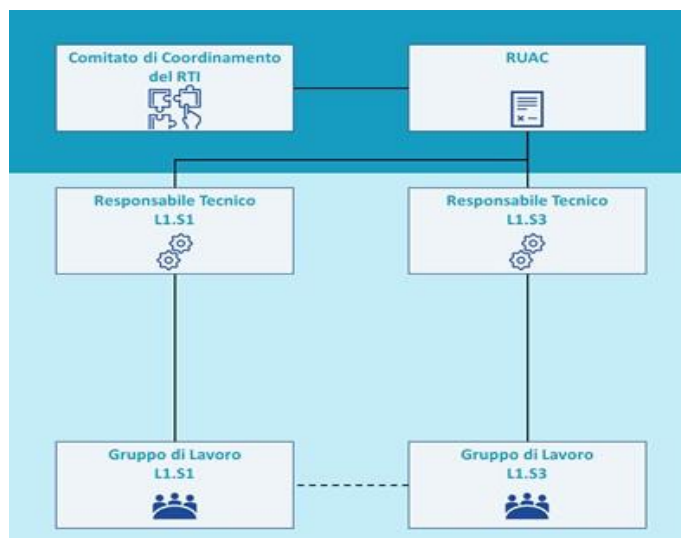
Nello specifico, il modello proposto assicura mediante le pianificazioni concordate e le relative erogazioni delle attività previste l'operatività delle funzionalità in un'ottica di continuità di servizio, di efficacia e di monitoraggio dei livelli di servizio conseguiti.

In particolare, l'organizzazione del RTI, in linea con quanto definito nell'Accordo Quadro, prevede l'individuazione di:

- un **Comitato di Coordinamento del RTI** stesso all'interno del quale è individuata la figura del **RUAC** del Contratto Esecutivo, il cui ambito di responsabilità si declina nella definizione delle strategie operative, elaborazione delle direttive generali e delle proposte di rimodulazione delle attività;
- un **Responsabile di Progetto**, che ha la responsabilità e il compito di portare a compimento la realizzazione del progetto e del raggiungimento dei relativi obiettivi;
- due **Responsabili Tecnici**, uno per il servizio L1.S1 e uno per il servizio L1.S3.

Per ogni servizio, inoltre, si prevede il coinvolgimento di un Gruppo di Lavoro come previsto dalla documentazione di gara, che sarà dimensionato sulla base degli interventi che di volta in volta verranno attivati e che risponderà ai requisiti previsti dalla documentazione di gara.

Nella figura di seguito riportata è mostrata l'organizzazione del fornitore per l'erogazione dei servizi oggetto del piano:



## 2.1 ATTIVITA' IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI

Nell'ambito della specifica fornitura le attività saranno svolte dalle aziende secondo la ripartizione seguente:

SERVIZIO	ACCENTURE	EY	LUISS
<b>L1S1 – Disegno della Strategia Digitale</b>	X	X	
<b>L1S3 – Disegno della Mappa dei servizi digitali</b>	X	X	X
<b>Totale %</b>	<b>52,00 %</b>	<b>45,03 %</b>	<b>2,97 %</b>
<b>Totale €</b>	<b>311.451,52 €</b>	<b>269.662,20 €</b>	<b>17.784,48 €</b>

## 2.2 ORGANIZZAZIONE E FIGURE DI RIFERIMENTO DEL FORNITORE

Per quanto riguarda i ruoli organizzativi, per il contratto esecutivo (CE) si prevede la presenza di un RUAC che collabora con il RUAC di AQ. Ai RUAC di CE riferiscono i Responsabili Tecnici dei servizi del singolo CE.

RUOLO	REFERENTE
RUAC CE	Marco Amabile
RESPONSABILE TECNICO L1.S1 - Disegno della strategia digitale	Antonello Chiumarulo
RESPONSABILE TECNICO L1.S3 – Disegno della Mappa dei Servizi Digitali	Marco Virginillo

## 2.3 AMBITI DI INTERVENTO

Il perimetro di applicazione degli interventi richiesti con il Piano dei Fabbisogni vede incluse tutte le strutture del Ministero della Transizione Ecologica impattate dalla trasformazione digitale e sarà volta all'identificazione dei programmi di dettaglio definiti con la Strategia Digitale e della definizione dei servizi digitali correlati alla strategia stessa.

Per rispondere a tale sfida, si prevede l'attuazione dei seguenti ambiti di intervento:

- **Disegno della strategia digitale;**
- **Disegno della mappa dei servizi digitali.**

L'ambito funzionale per il quale sono richiesti i servizi oggetto del piano di fabbisogni è relativo alla definizione della strategia digitale e mappatura dei servizi connessi al rafforzamento amministrativo della UdM.

## 2.4 SERVIZI RICHIESTI

Il dimensionamento del progetto è stato effettuato basandosi sulla tipologia di attività e la numerosità degli attori identificati/da coinvolgere per raggiungere gli obiettivi descritti nei successivi capitoli.

 SERVIZI RICHIESTI			
CODICE SERVIZIO	NOME SERVIZIO	VOCE DI COSTO	QUANTITA'
L1.S1	Disegno della strategia digitale	L1.S1 - Fascia C - Assessment + I fase	1
		L1.S1 - Fascia C - II fase e successive	5
L1.S3	Disegno della Mappa dei servizi digitali	L1.S3 - Tariffa media giornaliera	290 (giornate)

## 2.5 INDICATORI DI DIGITALIZZAZIONE

Per la fornitura dei servizi previsti dal Lotto 1 - Strategia della Trasformazione Digitale, vengono di seguito definiti gli Indicatori Generali e Specifici di digitalizzazione, volti a rilevare e a monitorare il livello di efficacia e di qualità degli interventi svolti.

Sulla base dei servizi previsti dal Lotto 1, di seguito sono riportati gli indicatori di digitalizzazione individuati che verranno valorizzati nel corso della fornitura:

INDICATORI QUANTITATIVI	VALORE EX ANTE	VALORE EX POST
-------------------------	----------------	----------------



Numero servizi aggiuntivi offerti all'utenza interna, esterna (cittadini), esterna (imprese), altre PA	-	Da valorizzare alla fine dei lavori definiti nel contratto esecutivo
<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>	<b>VALORE EX ANTE</b>	<b>VALORE EX POST</b>
Obiettivi CAD raggiunti con l'intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche</li> <li>Consultazione e accesso</li> </ul>	Da valorizzare alla fine dei lavori definiti nel contratto esecutivo

COD	SERVIZIO	INDICATORI SPECIFICI	VALORE EX ANTE	VALORE EX POST
L1.S1	Disegno Strategia Digitale	Numero di linee del Piano Triennale indirizzate nella strategia rispetto al totale delle linee applicabili	-	Da valorizzare alla fine dei lavori definiti nel contratto esecutivo
L1.S3	Disegno Mappa Servizi Digitali	Numero di nuovi servizi digitali mappati rispetto al totale dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione	Da valorizzare in fase di assessment	Da valorizzare alla fine dei lavori definiti nel contratto esecutivo

### 3. OBIETTIVI

L'iniziativa avviata dal MiTE è articolata in due obiettivi:

- Definizione della strategia digitale;
- Definizione della mappa dei servizi digitali.

#### 3.1 OBIETTIVO 1 – DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DIGITALE

Partendo dalla Strategia digitale di Agenda digitale delineata nelle Linee Guida per la crescita digitale, il Piano persegue l'obiettivo di andare a declinare la strategia digitale connessa al rafforzamento amministrativo della UdM, identificando le leve tecnologiche che abilitano la efficace ed efficiente programmazione, gestione, rendicontazione, monitoraggio e controllo delle iniziative finanziate dal PNRR.

In relazione alla definizione della Strategia digitale di rafforzamento amministrativo (L1.S1), si prevede la realizzazione delle seguenti attività:

- analisi del contesto di riferimento;
- definizione degli obiettivi strategici di digitalizzazione per incrementare la capacità amministrativa e l'impostazione di un affidabile sistema di gestione e controllo;
- identificazione dei rischi collegati alla strategia operativa e del modello di governance necessario per la relativa attuazione.

I benefici attesi riguarderanno il potenziamento e la qualificazione del coordinamento strategico della UdM e della capacità di programmazione ed attuazione del cronoprogramma degli investimenti/riforme.

In considerazione della pluralità di funzioni impattate dal fabbisogno rilevato, la strategia digitale per il rafforzamento amministrativo connesso al PNRR dovrà analizzare le capacità amministrative dei seguenti Uffici:

- Gestione finanziaria e contabilità;
- Monitoraggio;
- Rendicontazione e controllo;
- Coordinamento e gestione progetti;
- Supporto tecnico.



### 3.2 OBIETTIVO 2 – DEFINIZIONE DELLA MAPPA DEI SERVIZI DIGITALI

Si richiede, attraverso l'attivazione del servizio di Disegno della mappa dei servizi digitali (L1.S3), di rendere disponibili le competenze tecniche e specialistiche necessarie per attivare un sistema di gestione e controllo efficace e rispondente ai principi di efficacia e tempestività dell'azione amministrativa. La Mappa dovrà contenere per ciascun servizio almeno le seguenti informazioni: ambito del servizio, obiettivo del servizio/prestazione erogata, utenza di riferimento, livello di digitalizzazione attuale, modalità di accesso al servizio, servizi digitali collegati.

I benefici attesi riguarderanno il potenziamento e la qualificazione del coordinamento strategico della 'Unità di Missione e della capacità di programmazione dei Servizi competenti per l'attuazione del cronoprogramma degli investimenti/riforme.

L'adozione dell'approccio alla trasformazione digitale dei servizi consentirà di avvicinare stakeholders e cittadini al modello disegnato favorendo un percorso di cambiamento della macchina amministrativa teso a semplificare e rendere trasparenti le procedure amministrative.

## 4. SOLUZIONE PROPOSTA

Con riferimento agli obiettivi di cui al paragrafo 4, viene in questa sede descritta la soluzione proposta per l'attuazione degli stream progettuali corrispondenti.

### 4.1 DESCRIZIONE DELLA SOLUZIONE - OBIETTIVO 1

Il disegno della strategia digitale sarà realizzato adottando il framework del RTI "J2D" articolato in 4 fasi sequenziali (Brief, Takeoff, Landing, Evaluation), volte a tracciare il percorso di definizione degli obiettivi strategici e di una fase continuativa (Debrief), finalizzata al monitoraggio della corretta esecuzione di ciascuna di esse.

Nella **fase di BRIEF** vengono identificate diverse tipologie di user ed è svolta l'analisi del contesto che consente di collezionare e analizzare fattori endogeni (es. strategia digitale dell'Amministrazione, processi e tecnologie in uso, sentiment analysis, social media listening), ed esogeni (es. linee guida AgID e normativa CAD applicabili, contesto normativo e regolatorio). Tale analisi consente di avere una panoramica chiara del perimetro in cui si muove la specifica PA.

Nella **fase di TAKE OFF** si definisce il posizionamento strategico digitale attuale e target dell'Amministrazione. Per fare ciò il RTI potrà sottoporre, durante una sessione di workshop, agli user questionari digitali predefiniti. Il risultato di tale assessment, raggiunto sia mediante la risposta ai questionari che a momenti di confronto tra i partecipanti, è funzionale a definire, sempre in questa fase, una più ampia Digital Vision dell'Amministrazione atta a identificare le priorità e le direttive strategiche per il proprio piano di trasformazione digitale.

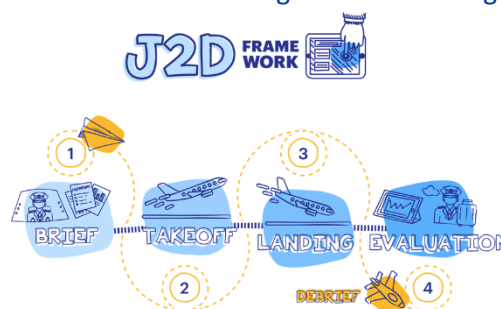
Nella successiva **fase di LANDING**, hanno luogo due momenti:

- il primo consente di co-definire, grazie anche all'identificazione preliminare delle personas di riferimento, gli obiettivi strategici della PA e i relativi indicatori del grado di raggiungimento;
- il secondo è volto a declinare gli obiettivi strategici individuati in specifici interventi di trasformazione digitale e a razionalizzarli secondo le tre direttrici "ICT", "Organizzazione" e "Servizio". A chiusura del Landing viene definita la Roadmap di digitalizzazione.

Nella **fase di EVALUATION**, sono razionalizzate tutte le risultanze emerse nelle fasi precedenti con l'intento di identificare il peso economico, i rischi e le relative azioni di mitigazione per ciascun obiettivo di trasformazione digitale. A conclusione delle attività il RTI consegna i deliverable previsti dal Servizio.

### 4.2 DESCRIZIONE DELLA SOLUZIONE - OBIETTIVO 2

In linea con l'approccio descritto per l'erogazione dei servizi del Lotto 1, anche il disegno della mappa dei servizi digitali ripercorre i medesimi step metodologici descritti nel paragrafo precedente.



Il paragrafo successivo descriverà le modalità di elaborazione della mappa complessiva dei servizi digitali, partendo dalla definizione delle singole mappe AS IS e TO BE per ciascun servizio erogato in favore dell'Amministrazione, comprensive degli elementi migliorativi.

Nella fase Pre-progettuale prevediamo di implementare, sempre all'interno del Digital Compass, uno strumento ad hoc di supporto all'analisi denominato Matrice bisogni/servizi. La Matrice permette di raccordare i differenti target di utenza (cittadini, imprese, utenti interni alla stessa PA e altre PA) con i servizi che le PA sono chiamate ad erogare e, nella fase Progettuale consente di censire, nella sezione "Catalogo dei servizi", tutti i servizi mappati per le PA. Tale strumento, in prima analisi, permette di contestualizzare le PA con lo scopo di aggregarle tra loro, in funzione della specificità dei servizi che erogano, rappresentando un patrimonio informativo a disposizione della fornitura, essenziale sia per individuare il miglior Gruppo di lavoro da impiegare sia per rendere maggiormente efficace il servizio erogato. Analizziamo di seguito la proposta progettuale ripercorrendo le singole fasi del J2D.

Nella **fase di BRIEF** di ciascun intervento, vengono identificate le informazioni necessarie e propedeutiche al disegno della Mappa dei servizi digitali. A tal proposito, analizzando le informazioni censite nella matrice bisogni/servizi viene condivisa una prima fotografia di servizi che l'Amministrazione è chiamata ad erogare verso l'utenza di riferimento, e allo stesso tempo a dettagliare maggiormente quanto raccolto, in termini di:

- identificazione dei key user, mediante l'utilizzo della tecnica di Stakeholder Mapping
- acquisizione di informazioni e documenti utili alla comprensione del contesto normativo e regolamentare (ad integrazione di quanto già raccolto nella fase pre-progettuale)
- perfezionamento della matrice bisogni/servizi, mediante specifiche user interviews con utenti chiave dell'Amministrazione.

Nella successiva **fase di TAKEOFF** partendo dalle risultanze della matrice bisogni/servizi affinata con l'Amministrazione, viene definita la mappa AS IS dei servizi digitali adottando l'approccio dello User's Journey Mapping, che fornisce una rappresentazione visiva e concettuale della situazione di partenza del singolo servizio, comprensiva dell'esperienza d'uso da parte dell'utenza di riferimento. La User's Journey Map del singolo servizio viene costruita partendo dai processi del servizio oggetto di analisi, seguendo una sequenza logica-temporale, e identificando informazioni specifiche (nonché migliorative) della mappa, quali:

- individuazione delle fasi del processo sotteso al servizio (al fine di poter individuare le fasi in cui si sviluppa l'esperienza dell'utente), delle azioni chiave dello stesso, dei ruoli/unità organizzative coinvolti, degli applicativi in uso, delle modalità di accesso (riportando, sotto ogni azione, tutti i canali e punti di contatto per usufruire del servizio) e dei servizi collegati (che permetteranno di correlare le singole mappe tra loro), mediante l'utilizzo congiunto delle tecniche di Service Blueprint e dello shadowing (ovvero osservando il lavoro degli utenti per capire il lavoro, la loro routine, i processi, ecc.);
- individuazione dei bisogni mediante attività di user research (come i web analytics) e di discovery workshop con i key user per indagare sulle modalità con cui l'utente utilizza il sistema;
- rilevazione del livello di digitalizzazione del servizio, valutando quanti task utente rispetto al totale vengano svolti in modalità completamente digitale. A queste analisi, si aggiungono ulteriori elementi di dettaglio, quali il peso del servizio, in termini di: tipologia di utenza coinvolta con relativa numerosità, cadenza/periodicità/life event di fruizione rilevati mediante attività di analisi qualitativa e quantitativa di report forniti dall'istituto nonché interviste mirate con i key user.

È nella **fase di LANDING** che ci si focalizza sulla definizione della mappa TO BE del servizio digitale, ancora una volta mediante il coinvolgimento diretto dei key user identificati dell'Amministrazione e la valorizzazione dei principi di co-creation e user-centered-design. Partendo da quanto rilevato nella mappa AS IS, si propone l'approccio dello User's Journey Mapping, al fine di individuare le possibili evoluzioni dei propri servizi all'interno della mappa TO BE coerentemente con la strategia digitale. Di fatto, in aggiunta a quanto già illustrato nella fase precedente (in relazione agli aspetti specifici del journey analoghi anche per il disegno della mappa TO BE), andremo a valutare eventuali gap presenti in termini di digitalizzazione e i relativi driver per la digitalizzazione (es. complessità della gestione interna del cambiamento, bisogno dell'utente finale, obblighi normativi, grado di interdipendenza del servizio rispetto agli altri servizi e processi dell'Amministrazione), con l'obiettivo di digitalizzare completamente i servizi erogati (portando per esempio al 100% il livello su ciascun servizio) in coerenza con la strategia digitale dell'Amministrazione.



L'obiettivo è quello di:

- rendere disponibile all'Amministrazione un'analisi degli impatti della strategia digitale sull'erogazione del servizio, evidenziandone i razionali alla base delle scelte effettuate;
- individuare i pain points legati a ciascuna azione/bisogno dell'utente mediante sessioni di Design Thinking per analizzare le criticità attuali e utilizzarle come ispirazione per generare nuove idee. Le risultanze di tali analisi ci consentono, da un lato di definire "dove" intervenire sul singolo servizio (es. nel caso di riprogettazione/ottimizzazione del servizio), dall'altro, attingendo al Catalogo dei Servizi (nell'apposita sezione della Matrice dei bisogni/servizi presente nel Digital Compass) alimentato e costantemente arricchito da ogni nuovo progetto, permettono di definire i potenziali nuovi servizi nativi digitali erogabili dall'Amministrazione da inserire nella mappa dei servizi TO BE (massimizzando il riuso e la standardizzazione di servizi comuni.

In questa fase, inoltre, si identifica di concerto con l'istituto, per ciascun servizio all'interno della Mappa, un set di indicatori per monitorare l'erogazione del servizio e la customer satisfaction, coerentemente con la strategia digitale della stessa e con gli esiti della mappatura effettuata.

Nella **fase di EVALUATION**, a fronte di quanto emerso nelle fasi precedenti, viene effettuata la misurazione finale degli indicatori generali e specifici di digitalizzazione, andando a valorizzare la "Misura attesa al raggiungimento degli obiettivi", oltre a quelli di qualità previsti dagli atti di gara.

#### 4.3 EVENTUALI RIFERIMENTI/VINCOLI NORMATIVI

N/A

## 5. PIANO DI PROGETTO

### 5.1 CRONOPROGRAMMA

Di seguito si rappresenta il cronoprogramma previsto per gli obiettivi di cui al presente Piano Operativo.

Le attività saranno erogate attraverso apposite figure tecniche con le competenze specialistiche di settore necessarie.

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12	Mese 13	Mese 14	Mese 15	Mese 16
Obiettivo 1																
Obiettivo 2																

### 5.2 DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL SERVIZIO

La durata concordata per l'erogazione dei servizi è di 16 (sedici) mesi dalla data di stipula del Contratto Esecutivo.

### 5.3 GRUPPO DI LAVORO

Il Gruppo di Lavoro previsto per l'attuazione del presente Piano Operativo sarà basato su multidisciplinarietà e agilità. La prima è assicurata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro misti, mentre la seconda è basata su un modello flessibile che favorisce la scalabilità, sia verticale (con la possibilità di ampliare rapidamente il Gruppo di Lavoro) che orizzontale (con la possibilità di integrare il Gruppo di Lavoro con ulteriori competenze specifiche o di creare ulteriori gruppi di lavoro per esigenze provenienti da diverse Amministrazioni).

Nel dettaglio, per quanto riguarda gli aspetti procedurali di costituzione dei gruppi di lavoro, il RUAC è supportato dai Referenti dei Servizi per l'individuazione del corretto mix di risorse tra il personale che meglio risponde alle esigenze ed alle professionalità richieste dall'Amministrazione.

La selezione del Gruppo di Lavoro avviene analizzando il contesto dell'Amministrazione dal punto di vista funzionale individuando il personale maggiormente qualificato sulle tematiche attese.



Il Gruppo di Lavoro selezionato sarà strutturato ed abituato al lavoro in modalità fisico-digitale ovvero in presenza presso le sedi dell'Amministrazione o da remoto, come avvenuto per l'emergenza COVID 19, grazie a strumenti di collaborazione virtuale.

#### 5.4 MODALITA' DI ESECUZIONE DEI SERVIZI

In linea con quanto riportato nei paragrafi precedenti, la modalità operativa utilizzata per l'esecuzione dei servizi, rispetterà il framework metodologico J2D - Journey to Digitalization, che avrà l'obiettivo di veicolare i metodi, le tecniche e le soluzioni più appropriate sui servizi in scope.

Le attività descritte all'interno di questo Piano Operativo saranno espletate tramite incontri e riunioni operative sia virtualmente che in presenza, presso la sede del Ministero della Transizione Ecologica.

Si prevedono interviste one to one, incontri per gruppi di lavoro interessati ed incontri formali per la condivisione dei risultati con il Ministero della Transizione Ecologica (es. Microsoft Teams, Zoom).

La modalità di esecuzione dei servizi sarà in parte presso la sede del Ministero della Transizione Ecologica, nel rispetto della normativa sanitaria, e in parte in modalità remote working.

#### 5.5 MODALITA' DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLE

Il Fornitore e l'Amministrazione cooperano nella definizione della modalità di fornitura di ogni prodotto dei servizi con le relative modalità e tempistiche di approvazione.

#### 5.6 MODALITA' DI GOVERNO DEL PROGETTO

L'organizzazione proposta sia a livello di Accordo Quadro che ereditata a livello di singolo CE, adotta un modello snello, che individua ruoli e compiti precisi delle risorse che ne fanno parte, al fine anche di favorire la comunicazione continua degli attori coinvolti.

Sulla base del Piano dei Fabbisogni ricevuto, già a partire dalla presente fase di predisposizione del Piano Operativo, in risposta alle esigenze dell'Amministrazione, il team dedicato a livello di AQ ricerca ed individua sulla piattaforma del RTI, di gestione delle competenze le risorse maggiormente compatibili. Tramite appositi algoritmi è quindi immediatamente possibile determinare la capacità del Resource Pool a disposizione, di soddisfare le specifiche esigenze e, in alternativa, in caso di criticità, ingaggiare tempestivamente ulteriori risorse dai bacini di competenza messi a disposizione dal RTI, al fine di mettere a disposizione fin da subito risorse di numerosità e competenze maggiormente compatibili nel soddisfare le esigenze espresse nel Piano dei Fabbisogni e capaci di assicurare la copertura tematica e funzionale utile a garantire il rispetto dei tempi e costi.

Di seguito si esplicitano ruoli e relativi compiti associati ai principali attori coinvolti sul Contratto:

- Il **RUAC** è la figura garante della correttezza nell'esecuzione dei servizi quali la pianificazione e consuntivazione delle attività, gli adempimenti legati alla qualità, il controllo dell'avanzamento lavori, la verbalizzazione degli incontri, le attività di valutazione e contenimento dei rischi, oltre che il la figura adibita alla predisposizione e garanzia del rispetto del Piano della Qualità e delle specificità dei servizi richiesti. Esso rappresenta la principale interfaccia dell'Amministrazione con il Fornitore;
- Durante la fase operativa in cui sono erogati i servizi, le figure dei **Responsabili Tecnici** a capo di ogni servizio attivato a supervisione dei **team** opportunamente staffati, interfacciandosi con i relativi referenti dei servizi/area dell'Amministrazione, garantiscono l'omogeneità di erogazione degli stessi, coordinando, all'interno del Contratto, i vari interventi. Essi, sono infatti i garanti del corretto svolgimento delle attività e dei servizi ed il relativo livello di qualità di erogazione, nel pieno rispetto degli indicatori previsti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici.

#### 5.7 MODALITA' DI INTERAZIONE TRA I SOGGETTI COINVOLTI

L'interazione tra gli attori coinvolti nel progetto verrà veicolata attraverso l'organizzazione di riunioni per l'avvio dei lavori e per la condivisione periodica dello stato dell'arte.

In particolare, è previsto un coinvolgimento di tutti i soggetti secondo le modalità di seguito riportate:

- **Riunione plenaria di Kick-off:** vedrà coinvolti il responsabile di progetto, i referenti degli Uffici che hanno preso parte al progetto, il responsabile del servizio di riferimento e il relativo Gruppo di Lavoro. L'incontro verterà sulla condivisione degli obiettivi di progetto, dell'organizzazione dei diversi filoni progettuali e del GANTT che esplicita le attività e le relative tempistiche per ognuno dei filoni.



- **Riunioni operative:** vedranno coinvolti i referenti degli uffici che hanno preso parte al progetto, il responsabile del servizio di riferimento e il relativo Gruppo di Lavoro. Gli incontri saranno organizzati per affiancare e aggiornare gli Uffici durante tutta la durata dello svolgimento delle attività e condividere eventuali dubbi/azioni migliorative.
- **SAL trimestrali:** vedranno il responsabile di progetto, i referenti degli uffici che hanno preso parte al progetto, il responsabile del servizio di riferimento e i relativi gruppi di lavoro locali. Gli incontri avranno come obiettivo la condivisione dei deliverable prodotti, l'aggiornamento sullo stato delle attività pianificate e il confronto per l'identificazione di eventuali criticità/feedback.

## 6. DIMENSIONAMENTO ECONOMICO

### 6.1 TEAM DI LAVORO

Il team di lavoro risponde al referente di obiettivo. Il compito del team di lavoro è svolgere le attività operative per il raggiungimento degli obiettivi. Il team sarà composto da un mix non predefinito di professionalità.

Il RTI si impegna a modificare o ampliare la composizione del team di progetto in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

### 6.2 MODALITA' DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

Si riporta di seguito il dettaglio delle modalità di erogazione dei servizi oggetto del presente Piano Operativo. Per un maggiore dettaglio si rimanda al Capitolato Tecnico speciale, sezione del servizio specifico "Requisiti e modalità di erogazione del servizio".

ID	NOME SERVIZIO	METRICA	MODALITA' DI EROGAZIONE
L1.S1	Disegno della strategia digitale	Fasce di Complessità	A CORPO
L1.S3	Disegno della Mappa dei servizi digitali	GG/PP	A CORPO

### 6.3 QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

L'importo complessivo della fornitura per tutti i servizi del Lotto 1 è di euro 1.014.928,00 €.

ID SERVIZIO	NOME SERVIZIO	ELEMENTI DI PREZZO		METRICA	MODALITA' DI EROGAZIONE	MODALITA' CONSUNTIVAZIONE	PERIODICITA' CONSUNTIVAZIONE	PREZZO UNITARIO OFFERTO	QUANTITA'	VALORE ECONOMICO
L1.S1	Disegno della strategia digitale	Fascia B	Assessment + I Fase	Numero di key user > 5 e <= 15	A corpo	A deliverable	Trimestrale	€ 105.000,00	1,00	105.000,00 €
L1.S1	Disegno della strategia digitale	Fascia B	II fase e successive	Numero di key user x ambito CAD <= 5	A corpo	A deliverable	Trimestrale	€ 80.360,00	5,00	401.800,00 €
L1.S3	Disegno della Mappa dei servizi digitali	-	-	-	A consumo	A giornata	-	€ 317,58	290	92.098,20 €
TOTALE										598.898,20 €





## 6.4 MODALITA' DI RICORSO AL SUBAPPALTO DA PARTE DEL FORNITORE

Si riportano in tabella le quote massime subappaltabili.

SERVIZIO	AZIENDA	QUOTA MASSIMA SUBAPPALTABILE
L1.S1, L1.S3	ACN	40%
L1.S1, L1.S3	EY	40%
L1.S3	LUISS	40%

Le aziende subappaltatrici verranno identificate nel corso del progetto e sottoposte ad autorizzazione da parte dell'Amministrazione come previsto dal contratto.

## 6.5 ALLEGATI

### 6.5.1 Indicazioni in ordine alla fatturazione ed ai termini di pagamento

La fatturazione sarà eseguita in accordo con quanto previsto nello schema di Contratto Esecutivo. Per quanto concerne i termini di pagamento, si fa riferimento a quanto previsto nell'Accordo Quadro.

### 6.5.2 Misure di sicurezza che verranno poste in essere

Si allegano le misure di sicurezza, fermo restando che le misure di sicurezza puntali verranno definite congiuntamente dalle parti prima dell'esecuzione dei servizi.

### 6.5.3 CV

Si allegano i CV dei referenti indicati al §2.2.

