

APPENDICE 1 AL CAPITOLATO TECNICO SPECIALE

Accordo Quadro ex art. 54, comma 3, del D.lgs. N. 50/2016, suddiviso in 8 lotti, per l'affidamento di servizi specialistici di supporto alla Digital Transformation per la PA – Ed. 2 - ID 2536

PROFILI PROFESSIONALI



INDICE

1. PREMESSA	3
2. DEFINIZIONI	4
3. PROFILI PROFESSIONALI	5
3.1 PROJECT MANAGER	5
3.2 CONSULENTE ORGANIZZATIVO SENIOR	7
3.3 CONSULENTE ORGANIZZATIVO JUNIOR	10
3.4 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING SENIOR	12
3.5 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING JUNIOR	14
3.6 BUSINESS ANALYST	16
3.7 DIGITAL TRANSFORMATION LEADER	18
3.8 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT SENIOR	20
3.9 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT	22
3.10 DIGITAL EDUCATOR SENIOR	23
3.11 DIGITAL EDUCATOR JUNIOR	24
3.12 CONSULENTE DI PROJECT MANAGEMENT	25
3.13 USER EXPERIENCE DESIGNER	27
3.14 ESPERTO DI DOMINIO	30
4. Curriculum Vitae	32



1. PREMESSA

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

Il formato utilizzato ricalca il framework E-CF (European Competence Framework) (aggiornamento del 2018) del Comitato Europeo di Normazione (CEN) e del documento "Competenze digitali" emesso da AgID nel dicembre 2019 e disponibile anche in Docs Italia.

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

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

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

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



2. DEFINIZIONI

Per cultura equivalente si considerano generalmente 4 anni aggiuntivi di esperienza professionale nell'ambito dei servizi per i quali è richiesto il profilo professionale, di cui almeno 2 aggiuntivi nel ruolo specifico.

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



3. PROFILI PROFESSIONALI

3.1 PROJECT MANAGER

Descrizione sintetica	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme ai requisiti originali.		
Missione	Definisce e gestisce progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. Responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti.		
Principali Task	• Organizza, coordina e conduce il team di progetto; • Supervisiona i progressi del progetto; • Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dal committente; • Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità attesa per il progetto; • Assicura la conformità ai requisiti e alle specifiche di progetto; • Aggiorna la pianificazione di progetto.		
Competenze e-CF assegnate	A.4.	Pianificazione di Prodotto o di Servizio	Livello 5
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 5
	E.3.	Gestione del Rischio	Livello 5
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 5
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	• Normativa relativa agli appalti pubblici; • Tematiche ICT applicative ed infrastrutturali; • Tecniche di stima e misura dei progetti.		
Abilità	• Gestire progetti, anche di natura informatica, di medie e grandi dimensioni, ed in particolare gli aspetti di stima dei costi e delle risorse necessarie, pianificazione delle attività, allocazione risorse con profili professionali e competenze legate alla tipologia di progetti, assegnazione attività alle risorse, controllo avanzamento delle attività, verifica dei risultati, valutazione misure correttive, consuntivazione, comunicazione con utenza anche a livello dirigenziale; • Usare tecniche e prodotti software per project management e risk management.		
Certificazioni	Le certificazioni di seguito elencate rappresentano requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di project manager; pertanto <u>devono essere tutte possedute da ciascuna figura del profilo rappresentato</u> : 1. ITIL 4 foundation 2. Certificazione in ambito Project Management, PMI o equivalenti		



	Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 12 anni, di cui almeno 7 nella funzione



3.2 CONSULENTE ORGANIZZATIVO SENIOR

Descrizione sintetica	Definisce e gestisce le attività operative volte alla definizione di obiettivi strategici, dei servizi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi, alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Missione	• Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su tematiche di consulenza strategica ed in particolare relativi alla definizione di mission aziendali, declinazione di piani industriali, disegno di scenari alternativi, sviluppo di business case e disegno di modelli organizzativi; • Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su temi di organizzazione aziendale, assicurando all'Amministrazione un supporto valido, innovativo e proattivo, nell'individuazione di opportunità o esigenze di miglioramento dei processi e dell'organizzazione, anche in considerazione della propria esperienza presso realtà della Pubblica Amministrazione; • Seleziona/definisce e imposta modelli e schemi di misurazione quantitativa finalizzati alla valutazione della coerenza tra obiettivi strategici e servizi/processi dell'Amministrazione; • Predisporre studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi; • Comprende gli impatti strategici ed organizzativi derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti; • Comprende e veicola all'Amministrazione le scelte strategiche di altre Amministrazioni che possano contribuire all'evoluzione della stessa.		
Principali Task	• <i>Assessment</i> laddove previsto dal servizio in cui è impiegato. • Produzione dei deliverable previsti dai servizi nei quali è impiegato; • Interlocuzione con l'Amministrazione per i servizi e le attività in cui è impiegato, per le attività operative previste dai servizi e/o dallo specifico progetto; • Predisposizione ed utilizzo di processi e tecniche di Program & Project Management, anche in ausilio al project Manager (laddove previsto).		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 5
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4
	A.9.	Innovazione	Livello 4
	C.2.	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4



	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	D.4.	Acquisti	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 3
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	• Conoscenza dei processi per la pianificazione strategica e dell'organizzazione nell'ambito di progetti e strutture organizzative complesse; • Conoscenza di metodologie e tecniche di reingegnerizzazione dei processi e gestione del cambiamento organizzativo; • Conoscenza di metodologie e tecniche per lo svolgimento di studi di fattibilità, analisi di mercato, valutazione di scenari alternativi, definizione di modelli operativi, valutazione delle esigenze di Change Management; • Conoscenza di processi e strumenti di Program & Project Management; • Conoscenza di metodologie e tecniche per il Change Management e implementazione di nuove strutture organizzative.		
Abilità	• Modellare e produrre contenuti e documenti di pianificazione strategica, in ottica digitale e ICT; • Valutare gli impatti organizzativi e di change management derivanti da scelte di strategia aziendale/istituzionale; • Valutare opportunità strategiche derivanti da <i>trend</i> tecnologici; • definire e implementare programmi di trasformazione comprendenti la gestione delle risorse umane, in particolare in ottica di trasformazione digitale, • Produrre studi di fattibilità e valutazioni funzionali/organizzative/tecniche/economiche; • Comprendere lo scenario normativo di riferimento e gli impatti sugli obiettivi strategici, sull'ICT e l'organizzazione dell'Amministrazione; • Operare in modo propositivo, con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo; • Interagire ed interloquire ai diversi livelli della gerarchia organizzativa.		
Certificazioni	La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente organizzativo senior;		



	pertanto <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>: 1. ITIL 4 foundation. Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	• Minimo 8 anni, di cui almeno 5 nella funzione. Partecipazione, in qualità di <i>senior</i> ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.



3.3 CONSULENTE ORGANIZZATIVO JUNIOR

Descrizione sintetica	Svolge le attività operative volte alla definizione di obiettivi strategici, dei servizi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi, alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Missione	- Fornisce competenze specialistiche su tematiche di consulenza strategica, supportando il team di lavoro e l'Amministrazione nella definizione di mission aziendali, declinazione di piani industriali, disegno di scenari alternativi, sviluppo di business case e disegno di modelli organizzativi; - Fornisce competenze specialistiche su temi di organizzazione aziendale, supportando il team di lavoro e l'Amministrazione; - Collabora alla selezione/definizione e realizzazione modelli e schemi di misurazione quantitativa finalizzati alla valutazione della coerenza tra obiettivi strategici e servizi/processi dell'Amministrazione; - Collabora alla predisposizione di studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi; - Comprende gli impatti strategici ed organizzativi derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti.		
Principali Task	<i>Assessment</i> laddove previsto dal servizio in cui è impiegato; - Produzione dei deliverable previsti dai servizi nei quali è impiegato, - Interlocazione con l'Amministrazione per i servizi e le attività in cui è impiegato, per le attività operative previste dai servizi e/o dallo specifico progetto.		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 3
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 2
	A.9.	Innovazione	Livello 3
	C.2	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 3
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 2
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 3
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 2
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	come previste per profilo Senior		



Abilità	• Modellare e produrre contenuti e documenti di pianificazione strategica, in ottica digitale e ICT; • Collaborare alla valutazione degli impatti organizzativi e di change management derivanti da scelte di strategia aziendale/istituzionale; • Supportare la valutazione di opportunità strategiche derivanti da trend tecnologici; • Supportare la definizione e l'implementazione di programmi di trasformazione comprendenti la gestione delle risorse umane, in particolare in ottica di trasformazione digitale; • Collaborare alla produzione studi di fattibilità e valutazioni funzionali/organizzative/tecniche/economiche; • Comprendere lo scenario normativo di riferimento e gli impatti sugli obiettivi strategici, sull'ICT e l'organizzazione dell'Amministrazione; • Operare in modo propositivo, con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo; • Interagire ed interloquire ai diversi livelli della gerarchia organizzativa.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 3 anni, di cui 2 nella funzione.



3.4 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING SENIOR

Descrizione sintetica	È responsabile dell'indirizzo e dello svolgimento delle attività relative al disegno di processi digitali per l'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione, fornendo una visione sistemica del servizio digitale in tutti gli aspetti che impattano l'Amministrazione.		
Missione	- Esegue in piena autonomia l'analisi e la revisione dei processi organizzativi ed operativi dell'Amministrazione, anche in termini di introduzione di nuovi sistemi informativi, nell'ottica dei principi del CAD e del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; - Esegue il disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione; - Fornisce supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi digitale e dei sistemi di supporto a tali processi; - Definisce, progetta, realizza schemi di misurazione e indicatori per il raggiungimento degli obiettivi dei processi digitali.		
Principali Task	- Progetta e realizza l'assessment dei processi <i>as is</i> per l'erogazione del servizio digitale; - Realizza il disegno del processo digitale <i>to be</i>; - Guida e coordina il team di lavoro per il disegno del processo digitale e degli indicatori relativi; - Assicura la rispondenza dei deliverable agli obiettivi e ai requisiti dell'Amministrazione.		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 5
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4
	A.9.	Innovazione	Livello 4
	C.2	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	- Conoscenza di metodologie e best practices di analisi organizzativa, disegno dei processi, BPR e gestione del cambiamento; - Conoscenza dei processi amministrativi in ambito alla presente fornitura; - Conoscenza di tecniche e prodotti software per project/program management;		



	• Competenze tematiche e strumentali per eseguire benchmarking, assessment dello scenario corrente e analisi comparate delle soluzioni alternative possibili; • Conoscenza dei concetti e degli approcci alla digitalizzazione dei servizi nella PA.
Abilità	• Utilizzare gli strumenti di disegno e presentazione di processi e workflow; • Definire i processi per l'erogazione di servizi digitali; • Definire i processi di business ad alto contenuto di IT; • Coordinare gruppi di progetto anche in termini di pianificazione, stato avanzamento e consuntivazione attività; • Realizzare e utilizzare meccanismi per il tracciamento di best practices e <i>lesson learned</i> finalizzate al reimpiego in successive attività di disegno dei processi digitali; • Impiegare di tecniche di <i>benchmarking</i>, analisi organizzativa mappatura dei processi, identificazione di requisiti di servizio; • Coordinare gruppi di lavoro nell'attività di disegno di processi digitali; • Comprendere gli impatti delle scelte strategiche dell'Amministrazione sui servizi e sui relativi processi e indirizzare la realizzazione delle attività di disegno dei processi.
Certificazioni	La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente organizzativo senior; pertanto deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato: 1. ITIL 4 foundation Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Almeno 8 anni, di cui almeno 5 di esperienza consulenziale in progetti specifici di re-ingegnerizzazione/revisione dei processi, in particolare nella Pubblica Amministrazione.



3.5 CONSULENTE BUSINESS PROCESS REENGINEERING JUNIOR

Descrizione sintetica	Collabora all'indirizzo e dello svolgimento delle attività relative al disegno di processi digitali per l'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione.		
Missione	• Collabora all'analisi e alla revisione dei processi organizzativi ed operativi dell'Amministrazione, anche in termini di introduzione di nuovi sistemi informativi, nell'ottica dei principi del CAD e del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; • Collabora al disegno dei processi digitali funzionali all'erogazione dei servizi digitali dell'Amministrazione; • Fornisce supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei processi e di ottimizzazione dei servizi digitale e dei sistemi di supporto a tali processi; • Collabora alla definizione, progettazione, realizzazione schemi di misurazione e indicatori per il raggiungimento degli obiettivi dei processi digitali.		
Principali Task	• Collabora all'assessment dei processi <i>as is</i> per l'erogazione del servizio digitale; • Collabora al disegno del processo digitale <i>to be</i>; • Supporta il team di lavoro per il disegno del processo digitale e degli indicatori relativi; • Assicura la rispondenza dei deliverable agli obiettivi e ai requisiti dell'Amministrazione.		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 3
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 3
	A.9.	Innovazione	Livello 3
	C.2.	Supporto alle modifiche /evoluzioni del Sistema	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	come previste per profilo Senior		
Abilità	• Utilizzare gli strumenti di disegno e presentazione di processi e workflow; • Definire i processi per l'erogazione di servizi digitali; • Realizzare ed utilizzare meccanismi per il tracciamento di best practices e <i>lesson learned</i> finalizzate al reimpiego in successive attività di disegno dei processi digitali;		



	• Impiegare di tecniche di benchmarking, analisi organizzativa mappatura dei processi, identificazione di requisiti di servizio; • Comprendere gli impatti delle scelte strategiche dell'Amministrazione sui servizi e sui relativi processi e indirizzare la realizzazione delle attività di disegno dei processi.
Certificazioni	La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente organizzativo senior; pertanto <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>: 1. ITIL 4 foundation Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Almeno 5 anni, di cui almeno 3 di esperienza consulenziale in progetti specifici di re-ingegnerizzazione/revisione dei processi, in particolare nella Pubblica Amministrazione.



3.6 BUSINESS ANALYST

Descrizione sintetica	Analizza i requisiti dell'Amministrazione ai fini dell'implementazione o della verifica di copertura funzionale di applicazioni e sistemi rispetto ai requisiti.		
Missione	Formula i requisiti e ne supervisiona la corretta applicazione.		
Principali Task	• Rileva, definisce e analizza i requisiti dell'utente; • Analizza i requisiti e progetta i processi correlati • Valuta la rispondenza e la copertura degli aspetti funzionali dei sistemi esistenti rispetto alla implementazione dei processi digitali; • Partecipa alla pianificazione dei test e ne attesta l'esattezza e completezza, certifica la conformità del sw prodotto ai requisiti. • Cura la redazione di documentazione funzionale; • È responsabile della copertura funzionale e non funzionale (sicurezza applicativa, usabilità, ecc.) del software realizzato • Sviluppa business case relativi all'implementazione di processi e servizi digitali.		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 4
	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 4
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 4
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
Conoscenze	• Conoscenza della normativa relativa a ○ appalti pubblici; ○ Accessibilità da parte dei soggetti disabili: legge n. 4 del 9 gennaio 2004 e s.m.i.; • Conoscenza delle metodologie di modellazione dati; • Conoscenza delle Metodologie di analisi e disegno per oggetti (OOA); • Conoscenza delle Metodologie di analisi e disegno per servizi (SOA); • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia; • Conoscenza di metodologie, tecniche, standard e linee guida per l'analisi, la progettazione tecnica, la codifica e il test di software riusabile, scalabile, sicuro; • Conoscenza di metodologie e tecniche per la gestione dell'identità digitale;		



Abilità	• Raccogliere e analizzare requisiti per applicazioni accessibili (Legge n°4/2004) e conformi alla normativa in materia di privacy; • Verificare la copertura funzionale di sistemi e applicazioni rispetto ai requisiti di servizio/processo; • Realizzazione di documentazione di progetto; • Raccogliere e analizzare requisiti di personalizzazione di specifiche piattaforme e tecnologie; • Verificare la copertura funzionale di sistemi e applicazioni rispetto ai requisiti; • Supportare le attività di test, fornendo un resoconto dell'esito e un'analisi dei risultati; • Supportare l'analisi delle cause di errori utente o guasti tecnici.
Certificazioni	Le certificazioni di seguito elencate rappresentano requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di business analyst; pertanto <u>devono essere tutte possedute da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>: 1. ITIL 4 foundation 2. CBAP® Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 4 nella funzione.



3.7 DIGITAL TRANSFORMATION LEADER

Descrizione sintetica	È responsabile delle valutazioni di strategia digitale e della loro declinazione in linee di azione e servizi.		
Missione	Indirizza la transizione digitale attraverso la collaborazione alla definizione degli aspetti strategici, dei servizi e dei processi digitali, degli interventi organizzativi e di affiancamento relativi alla misurazione e al monitoraggio degli stessi.		
Principali Task	• Modella la strategia digitale, evidenziando i benefici della trasformazione digitale; • Fornisce supporto per un approccio orientato al <i>digital by design</i> per il disegno dei processi digitali e la mappa dei servizi digitali; • Fornisce supporto all'Amministrazione nella prioritizzazione degli obiettivi strategici di trasformazione digitale e la valutazione degli impatti sull'Amministrazione; • Identifica, realizza business case e progetta iniziative di trasformazione digitale; • Identifica, raccoglie, prepara, valida, analizza, interpreta dati inerenti a diverse attività dell'Amministrazione per estrarne informazioni per supportare le scelte. • Collabora con il Business Analyst nell'ideazione dei servizi basati su grandi dimensioni di dati.		
Competenze e-CF assegnate	A.3.	Sviluppo del Business Plan	Livello 5
	A.5.	Progettazione di Architetture	Livello 5
	A.9.	Innovazione	Livello 5
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 5
	E.9.	IS Governance	Livello 5
Conoscenze	• Conoscenza di framework e best practices per il disegno di servizi digitali; • Conoscenza del CAD, dell'Agenda Digitale e, in generale, della normativa attinente a digitalizzazione della PA; • Conoscenza del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione; • Conoscenza dei principali trend tecnologici e delle loro potenziali applicazione nell'ambito della PA; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia; • Conoscenza di metodologie e tecniche di reingegnerizzazione dei processi e gestione del cambiamento organizzativo.		



Abilità	• Raccogliere, analizzare, valutare le esigenze degli utenti rispetto ai servizi digitali; • Progettare servizi digitali e valutare l'impatto di tali servizi sul funzionamento dell'Amministrazione; • Individuare e prioritizzare interventi di trasformazione digitale; • Predisporre studi di fattibilità, analisi di mercato, benchmark, valutazioni di scenari alternativi, modelli operativi nell'ambito della trasformazione digitale; • Valutare gli impatti strategici e di processo derivanti dall'adozione di nuove tecnologie o dalla richiesta di nuovi servizi da parte degli utenti; • Comprendere e veicolare all'Amministrazione le scelte strategiche di altre Amministrazioni che possano contribuire all'evoluzione della stessa.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	• Minimo 8 anni, di cui almeno 2 nella funzione. Partecipazione, in qualità di esperto di trasformazione digitale, ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.



3.8 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT SENIOR

Descrizione sintetica	Responsabile della progettazione di interventi di change management sul personale dell'Amministrazione, attraverso la valutazione e il bilanciamento dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze del personale dell'Amministrazione. Supervisiona il team di progettazione della transizione al digitale.		
Missione	- Progetta, esegue ed assicura la corretta valutazione e mappatura delle competenze del personale dell'Amministrazione rispetto agli interventi di trasformazione digitale implementati dall'Amministrazione, definendone le caratteristiche attese per l'adozione dei principi, delle modalità di lavoro e dei processi di erogazione dei servizi digitali; - Progetta gli interventi di change management, indirizzando le scelte di comunicazione in funzione delle peculiarità dei soggetti coinvolti nell'intervento di change; - Supporta l'Amministrazione nelle decisioni relative agli interventi di change.		
Principali Task	- Definisce la strategia di comunicazione, progettando le modalità, i canali e i contenuti della comunicazione finalizzata al change; - Indirizza e progetta le attività legate alla mappatura delle competenze <i>as is</i> del personale dell'Amministrazione coinvolte nell'intervento di Change Management; - Progetta gli interventi finalizzati all'allineamento di ruoli e competenze rispetto agli obiettivi di digital transformation, interagendo con i diversi livelli gerarchici dell'Amministrazione.		
Competenze e-CF assegnate	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 5
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 5
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	- Conoscenza di Metodologie, processi e modelli di change management; - Conoscenza di Metodologie e tecniche di comunicazione; - Conoscenza di Metodologie, tecniche e strumenti per la l'identificazione, la mappatura delle competenze e la definizione delle competenze <i>to be</i>.		
Abilità	- Definire le modalità di mappatura competenze e gestire le risorse professionali impiegate nell'attività; - Individuare e rappresentare la mappa delle competenze <i>to be</i>.		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		



Anzianità lavorativa	• Minimo 8 anni, di cui almeno 4 nella funzione. Partecipazione, in qualità di esperto di change management <i>senior</i> ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.
-----------------------------	---



3.9 ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT

Descrizione sintetica	Responsabile della progettazione di interventi di change management sul personale dell'Amministrazione, attraverso la valutazione e il bilanciamento dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze del personale dell'Amministrazione. Opera in coordinamento e sotto la supervisione dell'Esperto di Change Management senior.		
Missione	- Progetta, esegue ed assicura la corretta valutazione e mappatura delle competenze del personale dell'Amministrazione rispetto agli interventi di trasformazione digitale implementati dall'Amministrazione, definendone le caratteristiche attese per l'adozione dei principi, delle modalità di lavoro e dei processi di erogazione dei servizi digitali - Progetta gli interventi di change management, indirizzando le scelte di comunicazione in funzione delle peculiarità dei soggetti coinvolti nell'intervento di change.		
Principali Task	Opera in coordinamento e sotto la supervisione dell'Esperto di Change Management senior per: - Definire la strategia di Comunicazione, progettando le modalità, i canali e i contenuti della comunicazione finalizzata al change; - Indirizzare e progettare le attività legate alla mappatura delle competenze <i>as is</i> del personale dell'Amministrazione coinvolte nell'intervento di Change Management; - Progettare gli interventi finalizzati all'allineamento di ruoli e competenze rispetto agli obiettivi di digital transformation, interagendo con i diversi livelli gerarchici dell'Amministrazione.		
Competenze e-CF assegnate	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4
	D.11.	Identificazione dei Fabbisogni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	come previste per profilo Senior		
Abilità	- Definire le modalità di mappatura competenze e gestire le risorse professionali impiegate nell'attività; - Individuare e rappresentare la mappa delle competenze <i>to be</i>.		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 4 nella funzione. Partecipazione, in qualità di esperto di change management ad almeno 2 progetti di dimensioni medio-grandi di durata complessiva non inferiore ai due anni.		



3.10 DIGITAL EDUCATOR SENIOR

Descrizione sintetica	Progetta, supervisiona la produzione dei contenuti ed eroga l'affiancamento per la trasformazione digitale al personale dell'Amministrazione, secondo le modalità previste dal Capitolato Tecnico.		
Missione	Supporta l'Amministrazione nella definizione dei fabbisogni formativi, nella redazione del piano formativo e nella conduzione degli interventi di formazione e affiancamento.		
Principali Task	- Progetta, realizza, eroga corsi formativi sulle tematiche richieste dall'Amministrazione; - Recepisce e adatta i contenuti della formazione in funzione dell'utenza target dei corsi; - Supporta l'Amministrazione nella definizione del piano formativo; - Progetta e coordina l'esecuzione delle attività di verifica dell'apprendimento, di rilevazione della soddisfazione degli utenti dell'affiancamento.		
Competenze e-CF assegnate	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 4
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 4
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 4
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 2
Conoscenze	- Conoscenza di tecnologie formative, anche a distanza; - Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni per la didattica, individuale e di gruppo; - Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni per la progettazione e la realizzazione e l'erogazione di interventi di affiancamento in aula, e-learning e modalità ibride; - Conoscenza di Metodologie, tecniche e soluzioni di comunicazione.		
Abilità	- Progettare corsi di formazione in aula e mediante tecnologie multimediali; - Erogare corsi; - Preparare e correggere i test di apprendimento; - Affiancare gli utenti in contesti operativi complessi; - Progettare e realizzare indagini di soddisfazione degli utenti rispetto all'affiancamento.		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		
Anzianità lavorativa	Minimo 10 anni, di cui almeno 4 nella funzione.		



3.11 DIGITAL EDUCATOR JUNIOR

Descrizione sintetica	Supporta la progettazione, la produzione di contenuti e l'affiancamento per la trasformazione digitale al personale dell'Amministrazione, secondo le modalità previste dal Capitolato Tecnico.		
Missione	Supporta l'Amministrazione nella definizione dei fabbisogni formativi, nella redazione del piano formativo e nella conduzione degli interventi di formazione e affiancamento.		
Principali Task	come previste per profilo Senior		
Competenze e-CF assegnate	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 3
	D.3.	Fornitura dei servizi di Formazione	Livello 3
	D.9.	Sviluppo del Personale	Livello 2
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 2
Conoscenze	come previste per profilo Senior		
Abilità	- Collaborare alla progettazione corsi di formazione in aula e mediante tecnologie multimediali; - Supportare l'erogazione di corsi; - Supportare la preparazione e correzione di test di apprendimento; - Affiancare utenti; - Supportare la progettazione e realizzazione di indagini di soddisfazione degli utenti rispetto all'affiancamento.		
Certificazioni	Nessuna		
Titolo di studio	Laurea magistrale		
Anzianità lavorativa	Minimo 5 anni, di cui almeno 2 nella funzione.		



3.12 CONSULENTE DI PROJECT MANAGEMENT

Descrizione sintetica	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme ai requisiti originali, anche in autonomia laddove non sia previsto il Project Manager.		
Missione	Supporta la definizione e la gestione progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. È responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti.		
Principali Task	• Supporta l'organizzazione, il coordinamento e la conduzione del team di progetto in caso di progetti di grandi dimensioni, operando in autonomia sui progetti di dimensioni medie e piccole; • Supporta la supervisione dei progressi del progetto; • Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dall'Amministrazione; • Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità attesa dei risultati di progetto; • Assicura la conformità ai requisiti e alle specifiche di progetto; • Aggiorna la pianificazione di progetto.		
	A.4.	Pianificazione di Prodotto o di Servizio	Livello 4
	E.2.	Gestione del Progetto e del Portfolio	Livello 4
	E.3.	Gestione del Rischio	Livello 4
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 3
Conoscenze	• Conoscenza della normativa relativa agli appalti pubblici; • Conoscenza di Tecniche di stima e misura dei progetti; • Conoscenza di tematiche ICT applicative ed infrastrutturali.		
Abilità	• Gestire progetti, anche di natura informatica, di medie e piccole dimensioni, ed in particolare gli aspetti di stima dei costi e delle risorse necessarie, pianificazione delle attività, allocazione risorse con profili professionali e competenze legate alla tipologia di progetti, assegnazione attività alle risorse, controllo avanzamento delle attività, verifica dei risultati, valutazione misure correttive, consuntivazione, comunicazione con utenza anche a livello dirigenziale; • Usare tecniche e prodotti software per project management e risk management.		
Certificazioni	La certificazione di seguito riportata rappresenta requisito minimo per ciascun soggetto che ricoprirà il ruolo di consulente organizzativo senior;		



	pertanto <u>deve essere posseduta da ciascuna figura del profilo rappresentato</u>: 1. ITIL 4 foundation Si precisa che, rispetto alla certificazione di cui al punto 1, <u>non sono ritenute equivalenti</u> certificazioni ITIL non riferite alla versione 4.
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 7 anni, di cui almeno 4 nella funzione.



3.13 USER EXPERIENCE DESIGNER

Descrizione sintetica	Responsabile dell'applicazione dell'approccio centrato sull'utente (<i>human centered</i>) nello sviluppo dei servizi digitali.		
Missione	- Fornisce supporto nella progettazione di interfacce e di interazioni tra utenti e applicazioni dell'Amministrazione per Web, Mobile e App; - Integra i requisiti dell'utente, i requisiti dell'applicazione, i vincoli di accessibilità e di usabilità in una interfaccia visuale e in un modello di interazione (altrimenti detto "esperienza dell'utente") il più possibile uniforme e integrato; - Definisce uno "stile" visuale e interattivo per le interazioni tra utente del servizio digitale e i sistemi dell'Amministrazione al fine di garantire il raggiungimento efficace ed efficiente degli obiettivi dell'utente.		
Principali Task	- Guida e pianifica le attività di progettazione centrata sull'utente all'interno dei processi realizzativi; - Analizza i processi di business e ne cura la traduzione in processi applicativi in relazione al comportamento degli utenti, al fine di definire la struttura del prodotto e la strategia applicata; - Effettua analisi competitive, studi di usabilità e di accessibilità, <i>focus group</i>, interviste, test utente; - Definisce gli aspetti visuali, cromatici, tipografici, interattivi che consentono all'utente del servizio digitale dell'Amministrazione di raggiungere i suoi obiettivi di fruizione in modo efficace e efficiente; - Redige documentazione di design in forma di modelli di pagina, modelli di processo, modelli di navigazione e <i>sitemap</i>; - Realizza prototipi funzionali o specifiche funzionali pronte per essere sviluppate dai team di sviluppo; - Controlla, valuta e gestisce le problematiche di accessibilità, intervenendo sempre con linguaggio appropriato e adeguato alla tipologia di utente (sviluppatore, redattore, utente finale).		
Competenze e-CF assegnate	A.1.	Allineamento Strategie IS e di Business	Livello 4
	A.7.	Monitoraggio dei Trend tecnologici	Livello 4
	A.9.	Innovazione	Livello 4
	D.5.	Sviluppo dell'Offerta	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	D.12.	Marketing Digitale	Livello 3
Conoscenze	- Conoscenza di sistemi di CMS e ECM; - Conoscenza di Markup e fogli di stile;		



	• Conoscenza di Linguaggi di scripting; • Conoscenza ISO/IEC 40500:2012 - Information technology; • Conoscenza W3C Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 - Linee guida per l'accessibilità Web del progetto W3C WAI (es. ATAG, ecc.); • Conoscenza di strumenti di creazione ed editing multimediale; • Conoscenza di strumenti di pubblicazione per web e social; • Conoscenza di strumenti per la progettazione e la prototipazione di interfacce visuali; • Conoscenza di strumenti e linguaggi per la prototipazione veloce; • Conoscenza di OWL Web Ontology Language; • Conoscenza di processi e metodi di User Centered Design, Human Factors Engineering, User Experience; • Conoscenza delle metodologie Agile, Lean Startup, Design Thinking; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia
Abilità	• Comprendere le esigenze, i comportamenti e le capacità degli utenti, condurre e analizzare scenari alternativi, fare approfondimenti sulle tendenze e trend emergenti; • Effettuare analisi competitive, studi di usabilità e di accessibilità, <i>focus group</i>, interviste, test utente; • Rappresentare le esigenze del cliente presso il team di sviluppo; • Tradurre requisiti utente e obiettivi di business in un comportamento interattivo tramite la produzione di scenari, storyboard, <i>use case</i>, <i>user stories</i>; • Contribuire alla progettazione di prototipi interattivi, <i>wireframe model</i>, documenti di design e tassonomie di contenuti; • Produrre prototipi funzionali o specifiche funzionali pronte per essere sviluppate dal team di sviluppo di front-end; • Pianificare e condurre sessioni di rilevazione dell'esperienza utente per misurare il livello di gradimento delle soluzioni, l'usabilità e l'accessibilità.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea magistrale
Anzianità lavorativa	Minimo 6 anni, di cui almeno 3 nella funzione





3.14 ESPERTO DI DOMINIO

Descrizione sintetica	Fornisce competenze specialistiche altamente qualificate su temi specifici allo scopo di assicurare un supporto valido, innovativo e proattivo, all'individuazione di nuove opportunità di miglioramento dei servizi digitali erogati dall'Amministrazione.		
Missione	Predispone studi di fattibilità, analisi di mercato, valutazione di scenari alternativi, definizione di modelli operativi finalizzati a recepire le esigenze dell'Amministrazione in termini di innovazione e miglioramento dei processi amministrativi.		
Principali Task	Fornisce supporto consulenziale altamente specialistico su temi specifici, come • in materia economica, econometrica, statistica, comparti e settori della PA centrale e locale; • procedimenti amministrativi; • Normativa per i servizi digitali; • Consulenza giuridica specialistica in particolare in materia CAD, Agenda Digitale, etc.; • Uso di tecniche e prodotti SW su aree specifiche; • Redazione di specifica documentazione, relazioni e studi (es: studi di fattibilità, relazioni e studi su tematiche di Economia, Legge, comunicazione, editoria e giornalismo, in diritto di tipo amministrativo, finanziario e tributario, penale in ambito pubblico nazionale, internazionale e comunitario); • Cyber security; • Identificazione, raccolta, analisi di dati inerenti a diverse attività dell'Amministrazione per estrarne informazioni per supportare le scelte aziendali.		
	B.5.	Produzione della Documentazione	Livello 5
	D.1.	Sviluppo Strategia per la Sicurezza informatica	Livello 4
	D.2.	Sviluppo della Strategia della Qualità ICT	Livello 3
	D.10.	Gestione dell'Informazione e della Conoscenza	Livello 3
	E.4.	Gestione delle Relazioni	Livello 5
	E.5.	Miglioramento del Processo	Livello 4
	E.7.	Gestione del Cambiamento del Business	Livello 4
Conoscenze	• Conoscenza di metodologie di analisi, anche IT; • Conoscenza di metodologie di comunicazione web; • Conoscenza del settore pubblico, Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, anche in termini di contratti pubblici; • Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti per la condivisione di conoscenza e di soluzioni a disposizione delle amministrazioni: Designers Italia, Developers Italia, Forum Italia.		



Abilità	• Assicurare consulenza specialistica sui temi specifici richiesti; • Dialogare con l'Amministrazione recependo ed indirizzando le esigenze di innovazione e di complessità tematica garantendone il recepimento e l'efficace definizione nei progetti realizzativi e nello svolgimento dei servizi; • Comprendere i requisiti di analisi e indirizzare le possibili alternative verso la soluzione migliore; • Ottime capacità relazionali.
Certificazioni	Nessuna
Titolo di studio	Laurea in discipline tecniche o cultura equivalente
Anzianità lavorativa	Minimo 10 anni, di cui almeno 5 nella funzione.



4. Curriculum Vitae

Si precisa che il curriculum vitae del personale, che dovrà essere reso disponibile nei vari servizi oggetto della fornitura secondo quanto previsto dal capitolato tecnico e dal contratto, dovrà essere predisposto nel formato europeo.

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

- FINE DEL DOCUMENTO -