Agenzia per l'Italia Digitale
Presidenza del Consiglio dei Ministri

DETERMINAZIONE N. 180/2016

Oggetto
ITA/ICE-Agenzia (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane): Servizi complementari relativi al sistema di Customer Relationship Management e al Controllo di Gestione / Business Analysis

IL DIRETTORE GENERALE

VISTI gli articoli 19 (Istituzione dell'Agenzia per l'Italia Digitale), 20 (Funzioni), 21 (Organi e statuto), e 22 (Soppressione di DigitPA e dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione; successione dei rapporti e individuazione delle effettive risorse umane e strumentali) del decreto legge n. 83 del 22 giugno 2012, recante "Misure urgenti per la crescita del Paese", convertito, con modificazioni, nella legge 7 agosto 2012, n. 134 e s.m.i.;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 gennaio 2014 (pubblicato sulla GURI n. 37 del 14 febbraio 2014), che ha approvato lo Statuto dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID);

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30 aprile 2015, registrato alla Corte dei conti in data 10 giugno 2015 al n.1574, con il quale il dott. Antonio Francesco Maria Samaritani è stato nominato, per la durata di un triennio, Direttore Generale dell'Agenzia per l'Italia Digitale con decorrenza dalla data del predetto decreto;

VISTO la legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (legge di stabilità 2016) all'art. 518 ha abrogato il comma 3-quinquies dell'articolo 4 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;

PREMESSO che con nota del 31 maggio 2016, acquisita in data 1 giugno 2016 al protocollo dell'Agenzia per l'Italia Digitale con il n. 15804, ICE-Agenzia ha chiesto un parere ai sensi del D.Lgs. n. 177/2009 sulla fornitura in oggetto;

ESAMINATI gli atti;

VISTA la proposta predisposta dall'Ufficio competente, in esito all'istruttoria svolta e ritenuto di approvarla;

DETERMINA

1. Di esprimere, ai sensi dell'art. 3, comma 2, lett. c) del decreto legislativo n. 177/2009, la valutazione n. 5/2016 nel testo allegato alla presente determinazione.
2. Di inviare la valutazione emessa a ICE-Agenzia.

Roma, 15 luglio 2016

Antonio Samaritani

ANTONIO SAMARITANI
2016.07.15 13:48:41 +02'00'

ALLEGATO ALLA DETERMINAZIONE N. 180 DEL 15 LUGLIO 2016

VALUTAZIONE N. 5/2016

RESO AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 2 LETTERA C) DEL D.LGS. 177/2009

Oggetto

ITA/ICE-Agenzia: Servizi complementari relativi al sistema di Customer Relationship Management e al Controllo di Gestione / Business Analysis (RP119).

PREMESSO

Con nota del 31 maggio 2016, acquisita al protocollo dell'Agenzia per l'Italia Digitale con il n. 15804 in data 1 giugno 2016, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA/ICE-Agenzia) ha chiesto ad AgID il parere ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 177/2009.

Scheda di sintesi

Amministrazione	Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ITA/ICE-Agenzia)
Oggetto del parere	Servizi complementari relativi al sistema di Customer Relationship Management e al controllo di gestione / Business Analysis
Tipologia della fornitura	servizi professionali sviluppo software
Importo	Customer Relationship Management: € 3.077.033,88 (IVA esclusa) Controllo di Gestione / Business Analysis: € 805.691,90 (IVA esclusa)
Durata contrattuale	37 mesi, fatti salvi la data ultima di validità del 15 luglio 2019 e il fatto che il contratto dovrà comunque intendersi esaurito al momento del raggiungimento del valore economico massimo
Modalità di acquisizione	Iniziativa che rientra nel contratto per l'affidamento di servizi complementari di supporto alle infrastrutture e security, sistema di gestione elettronica documentale, Customer Relationship Management, Controllo di Gestione / Business Analisys, siti WEB ICE-Agenzia, migrazione dl sistema ERP Oracle Applications, già sottoscritto in data 26 gennaio 2016

RIEPILOGO DELLE INFORMAZIONI INVIATE DALL'AMMINISTRAZIONE

Contesto della fornitura

Cenni al contesto organizzativo e normativo

ICE-Agenzia è stata istituita con legge 214/2011 a seguito della soppressione, nel luglio dello stesso anno, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'ente nazionale di promozione del commercio estero, istituito nel 1926. Ai sensi dell'art. 22 comma 6 del DL 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011 n. 214, l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane sostiene i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

In data 15 luglio 2014 è stato stipulato il *"Contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE"* tra la Società retItalia internazionale S.p.A. e ICE-Agenzia, avente come oggetto lo sviluppo e la manutenzione del Sistema Informativo dell'Agenzia stessa.

In accordo con quanto previsto dall'Art. 4 del D.L. 95/2012, convertito dalla Legge 135/2012 in data 15 luglio 2014, è stato firmato l'atto di cessione della società retItalia internazionale S.p.A. alla società Gepin PA S.p.A. e, contestualmente, il contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE con durata quinquennale.

In data 7 ottobre 2015, Gepin PA S.p.A. ha venduto l'intero pacchetto azionario di retItalia internazionale S.p.A. alla Corvallis Holding S.p.A., trasferendole contestualmente il contratto quinquennale.

ICE-Agenzia informa che, a seguito dell'approvazione del nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento dell'ICE-Agenzia e della firma in data 26 febbraio 2015 del piano per la promozione straordinaria del Made in Italy da parte del Ministro dello Sviluppo Economico, sono state introdotte significative evoluzioni con forti impatti sul proprio Sistema Informativo che hanno reso necessaria un'integrazione dei servizi ICT da erogare.

Nel proprio "Piano della Performance 2015-2017", ICE-Agenzia ribadisce la centralità del proprio mandato e missione istituzionale, dichiarando l'obiettivo di incrementare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali. In particolare, nel "Piano della Performance 2015-2017", è indicato, tra gli obiettivi strategici di specifica rilevanza, la semplificazione dei processi di lavoro con la garanzia della trasparenza e dell'economicità dell'azione amministrativa. A questo proposito, è stato definito il progetto di revisione e implementazione dell'attuale sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione.

Col parere n. 18/2015, AgID ha già fornito la valutazione di congruità tecnico-economica relativa alle sole iniziative "Supporto alle Infrastrutture e Security" e "Migrazione Sistema ERP Oracle Applications", tralasciando "Controllo di Gestione / Business Analysis" e "Customer Relationship Management" in quanto queste ultime non erano risultate sufficientemente documentate.

ICE-Agenzia ha approvato, all'interno della procedura di complementarietà, con deliberazione n. 319/2015 del C.d.A. del 18/12/2015, gli interventi progettuali di Supporto alle Infrastrutture e Security e Migrazione Sistema ERP Oracle Applications, già valutati col parere AgID n. 18/2015.

In data 26 gennaio 2016, ICE-Agenzia e retItalia internazionale S.p.A. hanno stipulato il contratto per l'affidamento di servizi complementari di supporto alle infrastrutture e security, sistema di Gestione Elettronica Documentale, Customer Relationship Management, controllo di gestione / Business Analysis, siti Web ICE-Agenzia, migrazione del sistema ERP Oracle Applications, ai sensi dell'art. 57, 5° comma, lettera a) del D. Lgs. 163/06.

ICE-Agenzia fa inoltre presente che, nel periodo intercorso dal parere AgID n. 18/2015 a oggi, il suo contesto organizzativo ha subito evoluzioni mirate a enfatizzare l'impostazione customer-driven. A tale scopo sono state introdotte le funzioni di marketing e comunicazione.

A fronte di tali elementi, l'Agenzia considera imprescindibile la dotazione di specifici strumenti tecnologici atti ad abilitare il potenziamento e l'evoluzione dei servizi offerti, assieme a un adeguato controllo e monitoraggio della performance.

Cenni al contesto tecnico di riferimento

ICE-Agenzia informa che, nel periodo intercorso dal precedente parere AgID n. 18/2015 a oggi, il contesto tecnico di riferimento è rimasto invariato. In particolare il CED, la rete e le postazioni di lavoro non hanno subito variazioni; infatti l'intervento progettuale "Infrastrutture e Security" è attualmente ancora in fase di avvio.

Precedenti pareri o valutazioni rese

Parere DigitPA n. 36/2010 - Istituto per il Commercio Estero – Nuovo contratto-quadro semestrale per l'affidamento dei servizi di gestione e di sviluppo relativi al sistema informativo dell'ICE, affidato mediante procedura negoziata alla Società retItalia internazionale S.p.A.

Parere DigitPA n. 25/2011 - Istituto per il Commercio Estero – Nuovo contratto-quadro triennale per l'affidamento dei servizi di gestione e di sviluppo relativi al sistema informativo dell'ICE, affidato "in house" alla Società retItalia internazionale S.p.A.

Parere AgID n. 18/2015 – ICE, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane – richiesta di parere relativa a servizi ICT complementari di Supporto alle Infrastrutture e Security, Sistema di Gestione Elettronica Documentale, Customer Relationship Management, Controllo di Gestione / Business Analysis, Siti Web ICE-Agenzia, Migrazione Sistema ERP Oracle Applications.

Descrizione della fornitura

Obiettivi, Benefici attesi, previsioni costi-benefici e eventuale studio di fattibilità

Controllo Gestione/Business Analysis

Di seguito si riassumono i benefici attesi come riportati dall'Agenzia:

- misurazione dell'assorbimento delle risorse rispetto ai servizi erogati;
- verifiche della copertura dei ricavi rispetto all'erogazione di servizi a pagamento;
- confronti periodici e comparazioni infra annuali dei dati a consuntivo con quelli di budget;
- simulazioni che consentano di ipotizzare scenari alternativi rispetto alle risorse disponibili;
- incremento dell'efficienza dei processi di produzione delle informazioni;
- incremento dell'integrazione tra processo di pianificazione e processo di controllo;
- incremento dell'integrazione tra la misurazione/valutazione delle performance e dei dati economico-finanziari;
- ottimizzazione degli strumenti a supporto delle decisioni;
- aumento della frequenza delle attività di controllo.

L'obiettivo può essere raggiunto, secondo ICE-Agenzia, attraverso il potenziamento del Data Warehouse alla base del sistema di Cruscotto Direzionale e la predisposizione di universi di dati raggruppati secondo precise tipologie (es. clienti, human resources, centri di costo, servizi di assistenza, servizi di promozione, ecc.). Ciò consentirà, secondo ICE-Agenzia, lo sviluppo di viste diversificate del modello di pianificazione e controllo.

Il progetto è stato definito da ICE-Agenzia anche con l'obiettivo di accrescere la disponibilità, l'affidabilità e la tempestività delle informazioni economico-finanziarie e di performance a supporto del processo decisionale e la riduzione delle attività ad alta intensità di lavoro.

Nella tabella seguente, fornita da ICE-Agenzia, sono elencate le correlazioni tra obiettivo, indicatore di misurazione del raggiungimento dell'obiettivo, valore baseline dell'indicatore e valore target, da raggiungere con l'attivazione del progetto.

Tabella 1 – Controllo di Gestione / Business Analysis - correlazioni tra benefici e KPI

Beneficio atteso	KPI associato	Metrica prevista	Valore baseline	Valore target
Misurazione dell'assorbimento delle risorse rispetto ai servizi erogati	KPI a sistema per misurare assorbimento risorse rispetto ai servizi erogati	Numerica	N.A	5 (es.: N. partecipanti iniziativa promozionale/costo pieno iniziativa, N. partecipanti iniziativa promozionale/FTE iniziativa, N. iniziative gestite/costo pieno, etc.)
Verifiche della copertura dei ricavi rispetto all'erogazione di servizi a pagamento	KPI a sistema per misurare copertura dei ricavi rispetto all'erogazione di servizi a pagamento	Numerica	N.A.	3 (es.: Ricavi da servizi a pagamento, Costo pieno dei servizi a pagamento, N.ro di servizi a pagamento resi a imprese)
Confronti periodici e comparazioni infraannuali dei dati a consuntivo con quelli di budget	Report per anno con dati previsionali e dati consuntivo	Numerica	<3	12 (4 per vista organizzativa 4 per vista servizio, 4 per vista iniziativa)

Beneficio atteso	KPI associato	Metrica prevista	Valore baseline	Valore target
Possibilità di introdurre simulazioni che consentano di ipotizzare scenari alternativi rispetto alle risorse disponibili	Numero simulazioni scenario/anno	Metrica qualitativa	-	Almeno 2 simulazioni scenario per anno
Incremento dell'efficienza dei processi di produzione delle informazioni	Numero report/KPI manuali per anno	Numerica (N.ro report/KPI elaborati manualmente)	N.A	-30%
Incremento dell'integrazione tra processo di pianificazione e processo di controllo	Numero flussi automatici per anno	Numerica	N.A	+30%
Incremento dell'integrazione tra la misurazione/ valutazione delle performance e dei dati economicofinanziari	Numero flussi automatici per anno	Numerica	N.A	+30%
Ottimizzazione degli strumenti a supporto delle decisioni	Numero utenti abilitati ad operazioni di self-reporting	Numerica	-	Almeno 3 utenti
Aumento della frequenza delle attività di controllo	Numero Report per anno con dati previsionali e dati consuntivo	Numerica	<3	12 (4 per vista organizzativa 4 per vista servizio, 4 per vista iniziativa)

Customer Relationship Management

Di seguito si riassumono i benefici attesi dall'introduzione del CRM, come elencati da ICE-Agenzia:

- sostenere la missione istituzionale, conferendo centralità alla cura del cliente;
- garantire lo sviluppo delle attività di marketing grazie a un customer repository unico e strutturato;
- identificare prospect, realizzare campagne multicanale efficaci, per ampliare il bacino di utenti raggiunti, sviluppando la propria capacità di offerta di servizi innovativi e rispondenti alle esigenze delle PMI;
- costruire un network di relazioni con altre PA e organizzazioni private per promuovere e migliorare la condivisione delle informazioni;
- incrementare il numero di aziende italiane che intendono internazionalizzare il proprio business avvalendosi delle diverse tipologie di servizi offerte dall'Agenzia stessa;
- aumentare la customer satisfaction sui servizi di promozione;
- migliorare l'efficacia dei corsi di formazione erogati.

Rivolgendosi inoltre ai propri utenti interni, ICE-Agenzia intende unificare e centralizzare i propri canali informativi e collaborativi, per semplificare i processi di lavoro e quindi migliorare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

La tabella seguente fornisce il dettaglio delle correlazioni tra benefici attesi, KPI e target previsti, come riportato da ICE-Agenzia.

Tabella 2 – Correlazione tra benefici attesi per l'introduzione del CRM e KPI

Beneficio atteso	KPI associato	Metrica prevista	Valore baseline	Valore target
Aumento della Customer Satisfaction	Indice Customer Satisfaction	Da 1 a 5 (base Survey)	4,3	4,7
Aumento del numero di interlocutori del Cliente	Numero interlocutori	Numerico	N.A.	Da 1 a 5 interlocutori per Cliente
Riduzione del tempo di risoluzione delle Richieste di Assistenza	Tempo di Risoluzione	Tempo medio	N.A.	+5% / +10%
Coinvolgimento Aziende nei Road Show	Numero di Aziende Coinvolte	Numerico	350	360-370
Partecipazione ai corsi di formazione	Tasso di placement dei corsi di formazione	Tasso medio	68%	70%
Response Rate Campagne	Rensponse Rate	Tasso medio	N.A.	+20% / +40%
Aumento Aziende Assistite per investimenti esteri	Numero Aziende Assistite	Numerico	40	80
Aumento conversione da Lead	Tasso di conversione da Lead	Tasso medio	N.A.	+5% / +10%
Aumento Opportunità di Business	Numero Opportunità di Business	Numerico	N.A.	+5% / +10%

Oggetto del contratto e della fornitura

La richiesta di parere si concentra su due interventi progettuali:

- Controllo di Gestione / Business Analysis: in coerenza con gli obiettivi di ICE-Agenzia, il framework proposto in questo progetto identifica gli interventi orientati alla progettazione e realizzazione del nuovo sistema di Pianificazione e Controllo;
- Customer Relationship Management (CRM): acquisizione di una soluzione di CRM che fornisca a ICE-Agenzia una visione completa e integrata del parco clienti, al fine di svolgere un'approfondita analisi delle loro esigenze e definire strategie specifiche.

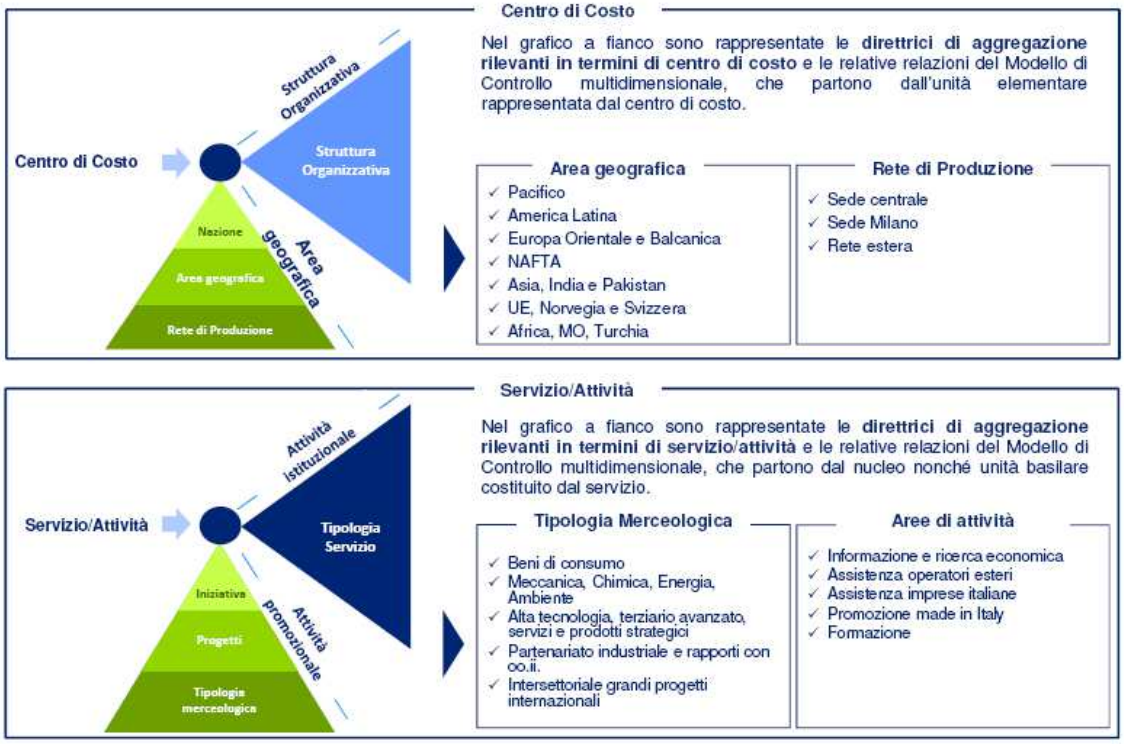
Controllo Gestione/Business Analysis

Nel caso del Controllo Gestione/Business Analysis, ICE-Agenzia ha commissionato uno studio ad hoc alla società Deloitte, la quale ha effettuato una mappatura e un'analisi dei processi e dei sistemi di Pianificazione e Controllo. Ciò costituisce, secondo ICE-Agenzia, la base per definire un modello coerente con i suoi obiettivi e le sue strategie, in termini di fabbisogni informativi e di reporting a supporto del processo decisionale. ICE-Agenzia ha recepito gli esiti dello studio

di Deloitte Consulting S.r.l. e ha individuato i passi per arrivare a determinare l'ambito di riferimento dell'intervento progettuale.

L'immagine seguente riporta il nuovo modello da realizzare:

Figura 1 – Modello di business

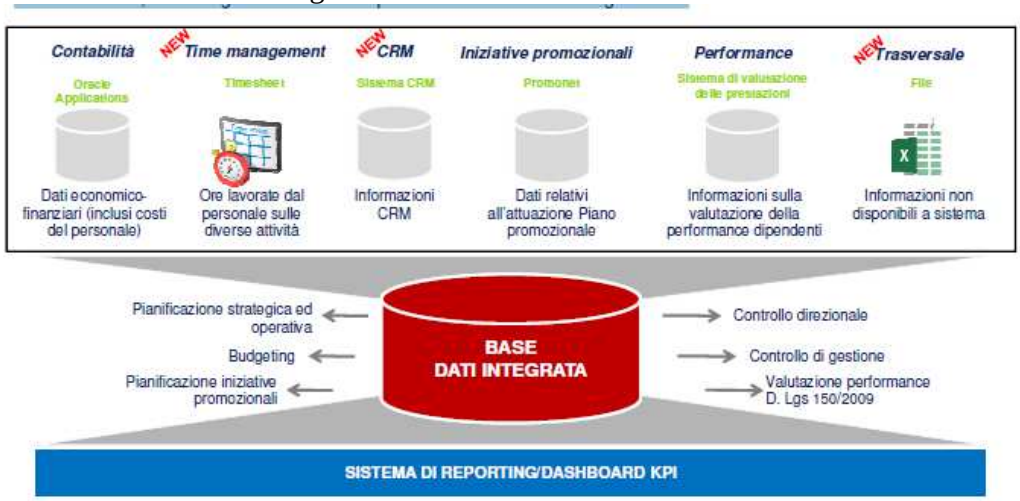


Il nuovo modello, secondo ICE-Agenzia, consentirà di migliorare il trattamento dei dati e offrirà la possibilità di relazionarli a prescindere dalla loro fonte e categorizzazione.

La razionalizzazione dell'attuale sistema di cruscotto direzionale richiede la verifica e l'eventuale adeguamento dello schema concettuale, logico e fisico dei dati, nonché la definizione dei criteri di aggregazione degli universi da configurare nel Data Warehouse.

Lo schema seguente, fornito da ICE-Agenzia, pone l'attenzione sulle fonti di informazione del processo di pianificazione e controllo del modello da implementare, sia di origine contabile che provenienti da sottosistemi gestionali.

Figura 2 – Pianificazione e controllo



Le fonti alimentanti individuate consentono, secondo ICE-Agenzia, di disporre di una base dati integrata da cui è possibile estrarre report e KPI. Il modello richiede necessariamente che l'alimentazione della base dati sia integrata, tempestiva e sistematica. Ciò potrà avvenire, secondo ICE-Agenzia, adeguando e ampliando i flussi esistenti e progettandone di nuovi.

Di seguito sono descritte le macro fasi che secondo ICE-Agenzia occorre prevedere nel progetto di implementazione:

- analisi e realizzazione delle interfacce;
- integrazione delle fonti di tutti i dati, inclusi quelli dal personale;
- implementazione del sistema di time management con rilevazioni mensili/trimestrali;
- adeguamento e integrazione dei sistemi e processi informatici già presenti in ICE-Agenzia;
- adeguamento delle procedure di interfacciamento verso il DWH;
- razionalizzazione dell'attuale DWH per adeguare lo schema concettuale, logico e fisico dei dati;
- organizzazione della base dati in funzione di criteri di estrazione personalizzabili, delle «viste» del modello di controllo e degli «scenari» di analisi, con particolare riguardo per quelli di budget, forecast e consuntivo;
- re-ingegnerizzazione del sistema di reporting sulla base di query personalizzabili da parte degli utenti, prevedendo quale unica base dati «multi-dimensionale» il sistema di DWH nella sua versione modificata e integrata;
- razionalizzazione e integrazione della reportistica esistente con i nuovi report e KPI identificati e organizzando gli attuali report in funzione del modello di controllo rivisto;
- implementazione del sistema di simulazione «What-If», per supportare l'analisi e simulazione di possibili eventi futuri;
- formazione dell'utenza finale con la predisposizione del materiale didattico e la successiva erogazione di corsi per aggiornare gli utenti sul nuovo sistema di pianificazione e controllo.

Relativamente al sistema di simulazione da adottare, ICE-Agenzia informa che lo studio di Deloitte Consulting S.r.l. ha individuato nell'applicazione Oracle Application Express lo strumento ideale per la gestione del processo di simulazione degli scenari «What-If».

Customer Relationship Management

ICE-Agenzia informa di aver recepito, anche in questo caso, gli esiti dello studio affidato alla società Deloitte Consulting S.r.l.

Il CRM deve avere le principali funzionalità relative all'individuazione del target di interesse per le campagne di marketing, nonché la definizione, creazione ed esecuzione delle campagne stesse attraverso le sue varie fasi sui diversi canali di comunicazione disponibili, compresi i social media. Infine, deve consentire l'analisi e il monitoraggio dell'andamento delle campagne attraverso dashboard e reportistica dedicata.

Lo studio ha identificato le principali unità organizzative interne ai fini delle interazioni con l'utenza di riferimento.

Successivamente, lo studio ha definito i processi di front e back-end di ICE-Agenzia, riferendoli e catalogandoli nelle seguenti macro-aree di riferimento:

- Customer Service: interazioni con il cliente in tutte le fasi relative all'erogazione dei servizi di ICE-Agenzia: pre vendita, vendita e post vendita;
- Marketing: campagne per la promozione dei servizi di ICE-Agenzia; organizzazione di corsi, eventi e seminari;
- Sales: vendita dei servizi, gestione del catalogo dei servizi, gestione dei feedback e del loro monitoraggio;
- Business Intelligence: a supporto delle tre macro-aree sopra definite, con gli strumenti per il monitoraggio delle performance attraverso la definizione di KPI e l'impiego di Dashboard, Report e Analytics;
- Architecture & Platform: architettura applicativa e caratteristiche tecnologiche della piattaforma;
- Usability: user experience per i clienti e per i funzionari ICE; personalizzazione e performance del sistema.

L'esito delle attività di analisi e raccolta requisiti è stata propedeutica all'attività di selezione del prodotto di mercato, che ha permesso di identificare, come informa ICE-Agenzia, una prima lista di soluzioni CRM. La tabella seguente illustra le soluzioni di CRM individuate, classificate per tipologia.

Tabella 3 – Soluzioni CRM di mercato

Soluzioni CRM di mercato	Tipologia
Sugar CRM	Open Source
Pega	On premise
SAP	On premise
Microsoft Dynamics CRM	On premise
Oracle Siebel	On premise
Oracle CX Cloud	Cloud
Salesforce	Cloud

La valutazione è stata svolta, come riferito da ICE-Agenzia, utilizzando le seguenti fonti:

- parere tecnico di analisti indipendenti (Gartner, Forrester);
- incontro e discussione con i vendor;
- esperienza dell'autore dello studio.

Il confronto è stato realizzato considerando:

- copertura funzionale garantita dalla soluzione;
- considerazioni strategiche;
- prima valorizzazione del TCO a 3 anni.

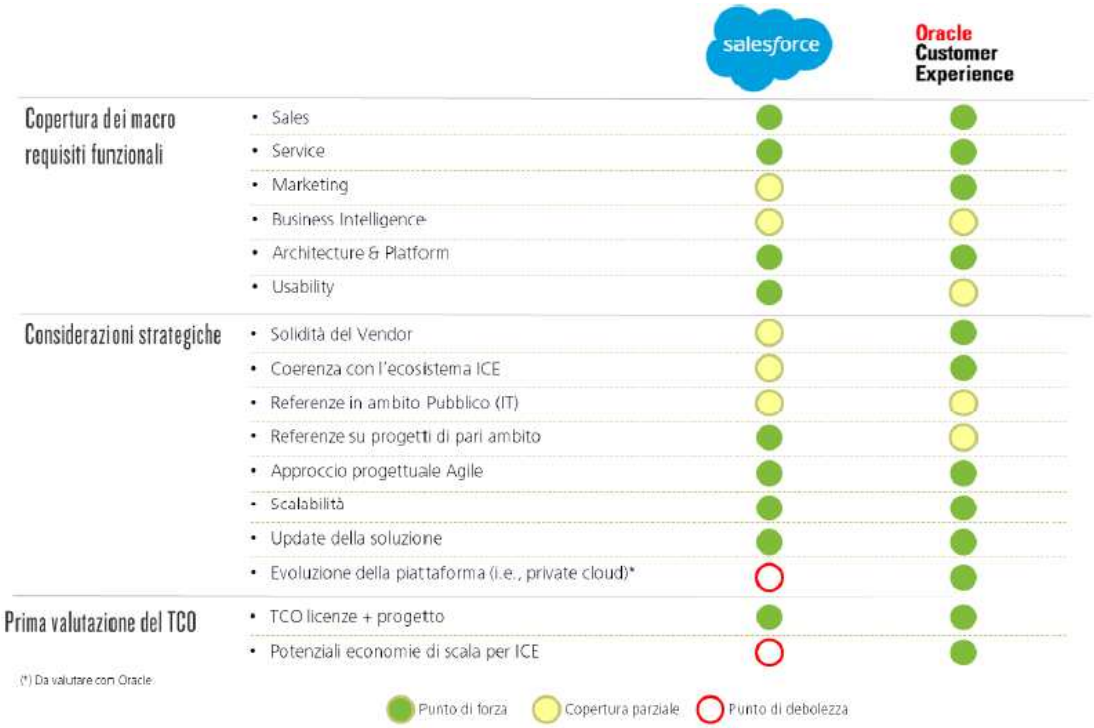
ICE-Agenzia sostiene che complessivamente l'approccio Open Source presenterebbe un TCO e un rischio progettuale più elevato. Per tale ragione, sono stati approfonditi unicamente scenari basati sull'adozione di soluzioni di mercato.

Inoltre ICE-Agenzia ha espresso preferenza per l'ambito Cloud, motivata da esigenze di semplificazione dei processi, di miglioramento dell'efficienza della propria struttura, di reingegnerizzazione dell'infrastruttura informatica, di economicità, di riduzione dei tempi di sviluppo e dei rischi correlati, di miglioramento del time-to-response. Per questi motivi è stato escluso anche il prodotto Oracle Siebel, interamente on premise.

Di conseguenza ICE-Agenzia ha focalizzato l'analisi sul confronto tra le soluzioni Oracle CX e Salesforce.

La figura seguente mostra a confronto le caratteristiche di Salesforce e Oracle CX Cloud.

Figura 3 – Confronto tra Salesforce e Oracle CX Cloud



La soluzione complessivamente più conveniente è risultata Oracle CX che presenta, secondo ICE-Agenzia, costi complessivi più vantaggiosi, a fronte di una migliore integrabilità e armonizzazione funzionale con l'attuale Sistema Informativo.

I moduli della soluzione Oracle CX Cloud necessari all'implementazione di un CRM integrato sono:

- Service Cloud e OPA – Oracle Policy Automation;
- Marketing Cloud;
- Sales Cloud;
- Data Quality;
- Modulo per l'integrazione delle Business Intelligence in ambito CX.

Detti moduli dovranno essere opportunamente configurati; le loro funzioni e il relativo DB dovranno essere integrati col Sistema Informativo di ICE-Agenzia.

Pianificazione delle attività

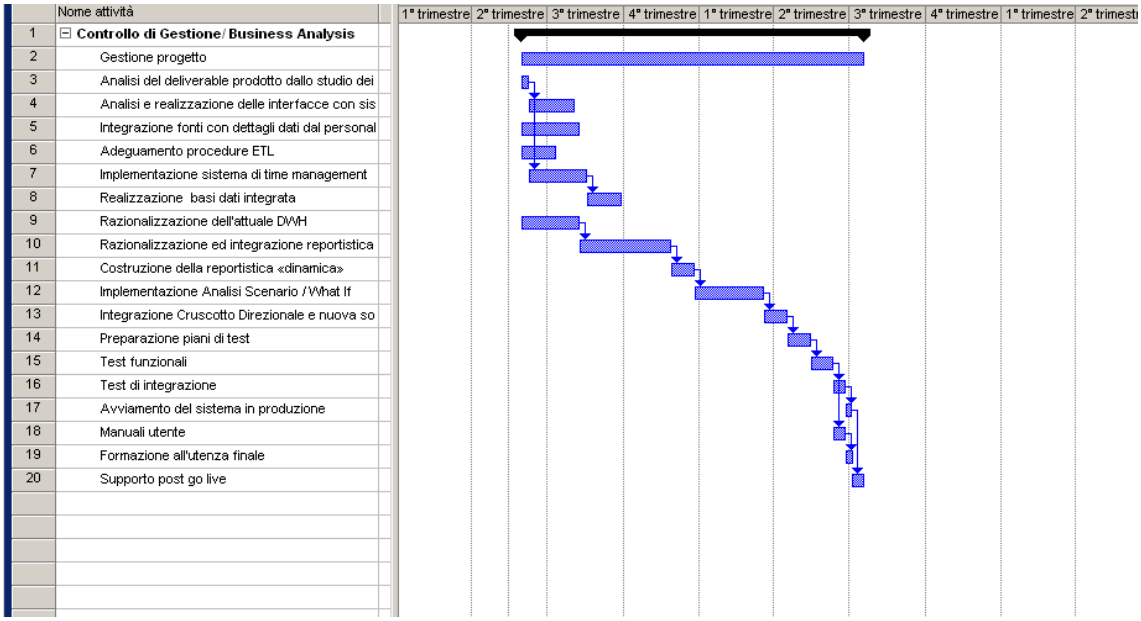
Per la realizzazione dell'intervento, ICE–Agenzia ha stimato una durata complessiva di 13 mesi che, a detta dell'Agenzia, risulta adeguata alle necessità espresse.

Controllo Gestione/Business Analysis

La figura seguente mostra il cronoprogramma predisposto da ICE-Agenzia per la realizzazione degli interventi relativi al controllo di gestione / Business Analysis:

Figura 4 – Cronoprogramma relativo al controllo di gestione / Business Analysis

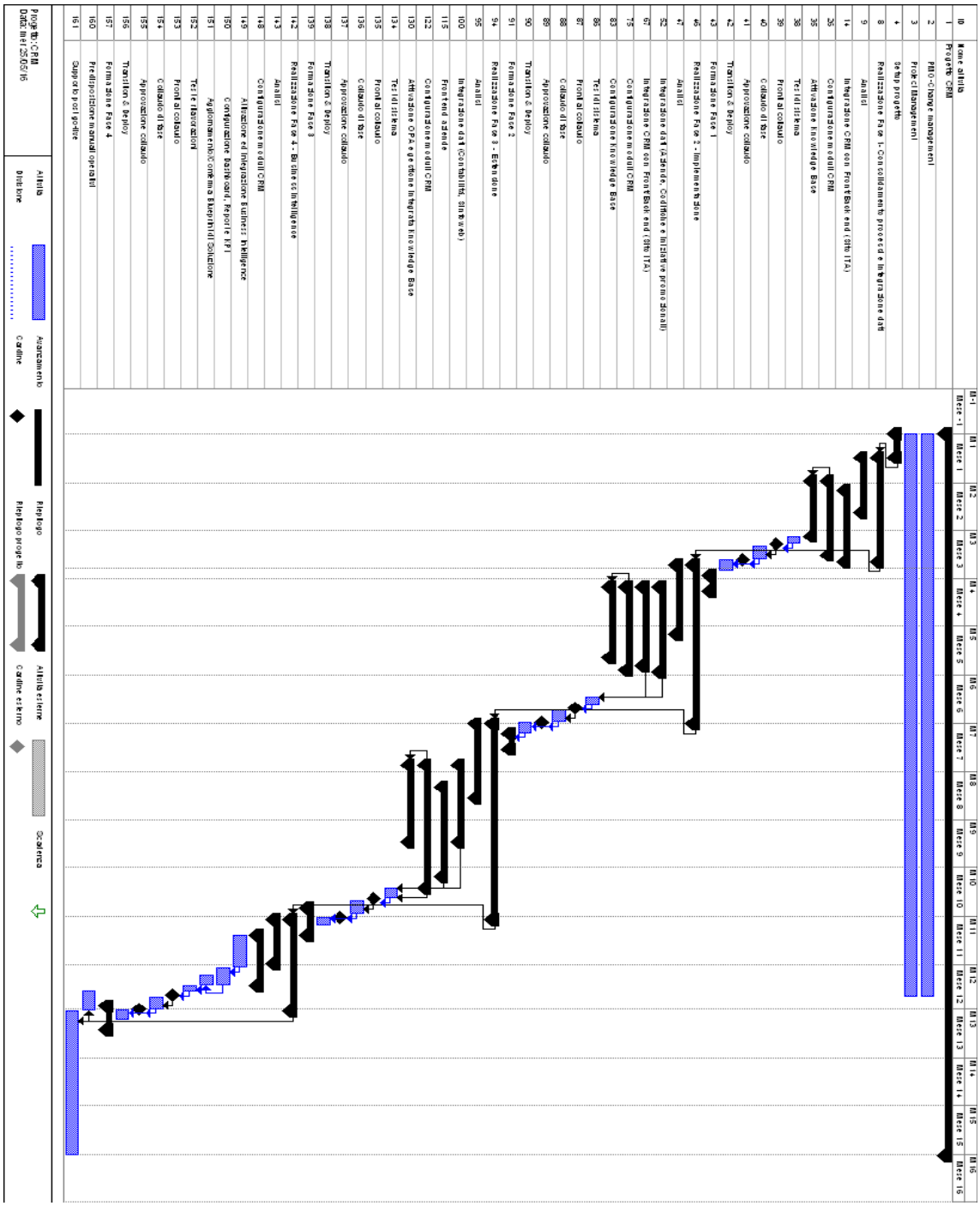
	Nome attività	Durata	Lavoro
1	**Controllo di Gestione/ Business Analysis**	**296 g**	**2.086 g**
2	Gestione progetto	296 g	200 g
3	Analisi del deliverable prodotto dallo studio dei	7 g	10 g
4	Analisi e realizzazione delle interfacce con sis	40 g	100 g
5	Integrazione fonti con dettagli dati dal personal	50 g	190 g
6	Adeguamento procedure ETL	30 g	90 g
7	Implementazione sistema di time management	50 g	205 g
8	Realizzazione basi dati integrata	30 g	140 g
9	Razionalizzazione dell'attuale DWH	50 g	185 g
10	Razionalizzazione ed integrazione reportistica	80 g	200 g
11	Costruzione della reportistica «dinamica»	20 g	70 g
12	Implementazione Analisi Scenario / What If	60 g	315 g
13	Integrazione Cruscotto Direzionale e nuova so	20 g	85 g
14	Preparazione piani di test	20 g	35 g
15	Test funzionali	20 g	80 g
16	Test di integrazione	10 g	65 g
17	Avviamento del sistema in produzione	6 g	50 g
18	Manuali utente	10 g	10 g
19	Formazione all'utenza finale	7 g	10 g
20	Supporto post go live	10 g	46 g



Customer Relationship Management

La figura seguente mostra il cronoprogramma predisposto da ICE-Agenzia per la realizzazione degli interventi relativi al CRM:

Figura 5 – Cronoprogramma relativo al CRM



Livelli di servizio

Per la realizzazione dei servizi richiesti da ICE-Agenzia, il fornitore si impegna a garantire i livelli di servizio (SLA) di seguito elencati con le relative penali.

SLA01: RSC – Collaudo del prodotto

L'indicatore misura il rispetto della scadenza temporale pianificata e concordata nei piani di gestione, relativamente al completamento delle attività di realizzazione dell'applicazione e la conseguente dichiarazione di "pronti al collaudo" finale.

Tabella 4 - *RSC – Collaudo del prodotto*

Caratteristica	Efficienza	**Sotto caratteristica**	Prestazioni temporali
Aspetto da valutare	Rispetto di una scadenza temporale concordata per la dichiarazione di "pronti al collaudo" finale		
Unità di misura	Giorni lavorativi	**Fonte dati**	Comunicazioni o Documenti di pianificazione
Periodo di riferimento	Fase di Esecuzione dell'Intervento Progettuale	**Frequenza di misurazione**	Ad evento
Dati da rilevare	Per ciascuna scadenza vanno rilevati: - Data prevista (data_prev) - Data effettiva (data_eff)		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	RSC (scad) = data_eff – data_prev [gg lavorativi]		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	RSC (scad) ≤ 10		
Azioni contrattuali	Per ogni giorno lavorativo eccedente il valore soglia, l'Amministrazione applicherà la penale pari al 0,03 x mille del valore dell'intervento.		
Eccezioni	Nessuna		

SLA02: RQISS – Rispetto della qualità nella realizzazione degli interventi di sviluppo software

L'indicatore misura il livello di qualità rilevato, rispetto ai requisiti concordati e formalizzati, nella realizzazione degli interventi di sviluppo software.

Tabella 5 - *RQISS – Rispetto della qualità nella realizzazione degli interventi di sviluppo SW*

Caratteristica	Qualità del SW	**Sotto caratteristica**	Difettosità
Aspetto da valutare	Difettosità del deliverable software rilasciato.		
Unità di misura	Numero difetti	**Fonte dati**	Comunicazioni e Documentazione di progetto
Periodo di riferimento	6 mesi dal rilascio in produzione	**Frequenza di misurazione**	Trimestrale
Dati da rilevare	Numero di difetti riscontrati entro 6 mesi dal rilascio in produzione del prodotto (numdiff)		
Regole di campionamento	Nessuna		
Formula	N.A.		
Regole di arrotondamento	Nessuna		

Valore di soglia	numdiff con priorità $1^{(*)} \leq 3$ numdiff con priorità $2^{(*)} \leq 5$ *(non sono previsti valori di soglia relativi alla priorità $3^{(*)}$ – cfr. SLA IP4 del "Contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE")*
Azioni contrattuali	Per ogni rilevazione di difettosità eccedente il valore soglia, l'Amministrazione applicherà la penale pari al 3 x mille del valore dell'intervento.
Eccezioni	Nessuna

(*) Si distinguono differenti livelli di priorità definiti dalla combinazione di due parametri: criticità e severità come mostrato nelle seguenti tabelle.

Tabella 6 – Severità e criticità

Parametro	Definizione
Severità 1	Grave impatto: perdita totale di una funzionalità dell'applicazione.
Severità 2	Medio impatto: la funzionalità dell'applicazione risulta compromessa o fortemente rallentata.
Severità 3	Lieve impatto: perdita parziale di una funzionalità dell'applicazione.
Criticità 1	L'applicazione supporta i processi di lavoro di Business senza alternative adeguate e, di conseguenza, vi è la necessità di tempi di ripristino molto stretti.
Criticità 2	Il disservizio è su processi di Business ma è comunque possibile gestirlo, per cui i tempi di ripristino non sono particolarmente stringenti.
Criticità 3	Nessun impatto significativo sul Business.

In base all'indicazione di criticità e severità si determina la priorità di intervento secondo la seguente tabella.

Tabella 7 – Priorità dell'intervento

Priorità	Severità 1	Severità 2	Severità 3
Criticità 1	1	1	3
Criticità 2	1	2	3
Criticità 3	2	3	3

SLA03: RAP – Personale della fornitura inadeguato

L'indicatore misura il livello di adeguatezza delle risorse del fornitore assegnate al team di progetto.

Tabella 8 - *RAP – Personale della fornitura inadeguato*

Caratteristica	Organizzazione/Risorse	**Sotto caratteristica**	Conoscenze/Abilità/ Competenze
Aspetto da valutare	Adeguatezza rispetto al valore atteso delle risorse assegnate al team di progetto.		
Unità di misura	Numero risorse	**Fonte dati**	Comunicazioni e Documentazione di progetto
Periodo di riferimento	Durata di progetto	**Frequenza di misurazione**	Trimestrale
Dati da rilevare	Numero di risorse non ritenute adeguate rispetto al valore atteso dall'Amministrazione (numris)		
Regole di campionamento	Discrezionale da parte dell'Amministrazione.		

Formula	N.A.
Regole di arrotondamento	Nessuna
Valore di soglia	numris = 0
Azioni contrattuali	Per ogni rilevazione di non rispondenza al valore di soglia definito, l'Amministrazione applicherà la penale pari al 3 x mille del valore mensile dei servizi a canone di cui al "Contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE" (cfr. SLA IR2).
Eccezioni	Nessuna

SLA04: RTP – Turn over del personale

L'indicatore misura il numero di risorse del fornitore assegnate al team di progetto e sostituite su iniziativa dello stesso senza condividere la decisione con ICE-Agenzia.

Tabella 9 - *RTP – Turn over del personale*

Caratteristica	Organizzazione/Risorse	**Sotto caratteristica**	Stabilità del team
Aspetto da valutare	Numero di risorse del Fornitore assegnate al team di progetto e sostituite su iniziativa dello stesso senza condivisione da parte dell'Amministrazione (turn over).		
Unità di misura	Numero risorse	**Fonte dati**	Comunicazioni e Documentazione di progetto
Periodo di riferimento	Durata di progetto	**Frequenza di misurazione**	Trimestrale
Dati da rilevare	Numero di risorse del Fornitore assegnate al team di progetto e sostituite su iniziativa dello stesso senza condivisione da parte dell'Amministrazione (numris)		
Regole di campionamento	Discrezionale da parte dell'Amministrazione.		
Formula	N.A.		
Regole di arrotondamento	Nessuna		
Valore di soglia	numris ≤ 1		
Azioni contrattuali	Per ogni rilevazione di non rispondenza al valore di soglia definito, l'Amministrazione applicherà la penale pari al 3 x mille del valore mensile dei servizi a canone di cui al "Contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE" (cfr. SLA IR3).		
Eccezioni	Nessuna		

ICE-Agenzia informa che l'appaltatore si impegna a rendere disponibili report periodici mensili sulla qualità, in cui dovranno essere riportati i valori di tutti gli indicatori sopra elencati e, per i servizi che lo prevedono, l'indicazione dei gg/uomo impiegati per la realizzazione delle attività.

Importi della fornitura

Criteri di dimensionamento

Controllo Gestione / Business Analysis

Nella tabella seguente è riportato il dimensionamento stimato da ICE-Agenzia per ciascuna figura professionale.

Tabella 10 – Dimensionamento stimato per Controllo di Gestione / Business Analysis

Controllo di Gestione/Business Analysis								
Titolo	**Figure professionali – Effort (gg/u)**							
	Capo Progetto	**Analista**	**Analista Programmatore**	**Programmatore**	**Sistemista**	**Tecnico HW**	**Docente**	**Totale**
Gestione Progetto	200	0	0	0	0	0	0	**200**
Analisi del deliverable prodotto dallo studio dei processi	0	10	0	0	0	0	0	**10**
Analisi e realizzazione delle interfacce	0	30	30	40	0	0	0	**100**
Integrazione fonti con dettagli dati dal Personale	0	40	50	100	0	0	0	**190**
Adeguamento procedure ETL	0	40	50	0	0	0	0	**90**
Implementazione sistema di Time Management	0	50	50	100	5	0	0	**205**
Realizzazione base dati integrata	0	30	50	50	10	0	0	**140**
Razionalizzazione dell'attuale DWH	0	50	50	50	35	0	0	**185**
Razionalizzazione e integrazione della reportistica esistente	0	50	50	100	0	0	0	**200**
Costruzione della reportistica dinamica	0	30	20	20	0	0	0	**70**
Implementazione analisi Scenario/What If	0	40	50	100	125	0	0	**315**
Integrazione Cruscotto Direzionale e nuova soluzione	0	10	15	60	0	0	0	**85**
Preparazione piani di test	0	20	15	0	0	0	0	**35**
Test funzionali	0	5	15	60	0	0	0	**80**
Test di integrazione	0	5	0	60	0	0	0	**65**
Avviamento del sistema in Produzione	0	30	0	20	0	0	0	**50**
Formazione utente finale	0	0	0	0	0	0	10	**10**
Manuali utente	0	0	10	0	0	0	0	**10**
Supporto post Go Live	0	10	10	26	0	0	0	**46**
Totali	200	450	465	786	175	0	10	**2.086**

Customer Relationship Management

Considerando:

- la natura SaaS della piattaforma e dell'architettura della soluzione di CRM individuata;
- il recente aggiornamento tecnologico effettuato dal ICE-Agenzia, che ha portato la propria connettività su internet ad un link a 300 Mbps;
- il progetto di ottimizzazione delle infrastrutture di network e security, già approvato dal C.d.A., di ICE-Agenzia;

ICE-Agenzia non ha reputato necessaria la predisposizione di infrastrutture dedicate al progetto CRM. L'esigenza di nuove interfacce di servizi e collegamenti infrastrutturali e di networking tra il sistema CRM e dell'attuale Sistema Informativo di ICE-Agenzia risulta, secondo la stessa Agenzia, ampiamente soddisfatta dal disegno infrastrutturale e tecnologico già in corso di aggiornamento.

Nella tabella seguente è riportato l'effort stimato da ICE-Agenzia per ciascuna figura professionale.

Tabella 11 – Dimensionamento stimato per il CRM

Customer Relationship Management									
Titolo	**Figure professionali – Effort (gg/u)**								**FP**
	Capo progetto	**Analista / Architetto**	**Analista / Programmatore funzionale**	**Programmatore / Tecnico**	**Sistemista**	**Tecnico HW**	**Docente**	**Totale**	
Change Management	72	0	72	0	0	0	72	**216**	
Program management	285	0	0	0	0	0	0	**285**	
Setup progetto	0	20	0	10	10	2	0	**42**	
Realizzazione fase 1									
Analisi	0	54	50	0	0	0	0	**104**	
Integrazione CRM con Front-Back-end	0	0	0	0	0	0	0	**0**	487
Configurazione moduli Service e Marketing CRM	0	88	140	208	0	0	0	**436**	
Attivazione Knowledge-base	0	10	20	20	0	0	0	**50**	
Test	0	16	5	1	0	0	0	**22**	
Collaudo di fase	0	6	5	6	0	0	0	**17**	
Transition & Deploy	0	2	1	1	0	2	0	**6**	
Formazione	0	0	0	0	0	0	10	**10**	
Realizzazione fase 2									
Analisi	0	52	35	0	0	0	0	**87**	

Customer Relationship Management									
Titolo	**Figure professionali – Effort (gg/u)**								**FP**
	Capo progetto	**Analista / Architetto**	**Analista / Programmatore funzionale**	**Programmatore / Tecnico**	**Sistemista**	**Tecnico HW**	**Docente**	**Totale**	
Integrazione dati (Aziende, Codifiche, Iniziative promozionali)	0	78	105	144	16	9	0	**352**	
Integrazione CRM con Front-Back-end	0	0	0	0	0	0	0	**0**	556
Configurazione moduli CRM (Sales, Service, Marketing, Data Quality)	0	51	84	116	0	0	0	**251**	
Gestione Case	0	24	35	50	0	0	0	**109**	
Configurazione Knowledge-base	0	14	22	31	0	0	0	**67**	
Test	0	18	6	3	0	1	0	**28**	
Collaudo di fase	0	5	5	5	0	1	0	**16**	
Transition & Deploy	0	2	2	2	0	0	0	**6**	
Formazione	0	0	0	0	0	0	10	**10**	
Realizzazione fase 3									
Analisi	0	70	0	0	0	0	0	**70**	
Integrazione dati (Contabilità, Servizi)	0	65	92	114	16	9	0	**296**	
Integrazione CRM con Front-Back-end	0	0	0	0	0	0	0	**0**	498
Estensione moduli CRM (Sales, Service, Marketing, Data Quality)	0	98	143	232	0	0	0	**473**	

Customer Relationship Management									
Titolo	**Figure professionali – Effort (gg/u)**								**FP**
	Capo progetto	**Analista / Architetto**	**Analista / Programmatore funzionale**	**Programmatore / Tecnico**	**Sistemista**	**Tecnico HW**	**Docente**	**Totale**	
Attivazione OPA e gestione integrata Knowledge Base	0	18	24	41	0	0	0	**83**	
Test	0	28	4	4	0	1	0	**37**	
Collaudo di fase	0	6	5	5	0	0	0	**16**	
Transition & Deploy	0	2	2	2	0	0	0	**6**	
Formazione	0	0	0	0	0	0	10	**10**	
Realizzazione fase 4									
Analisi	0	38	0	0	0	0	0	**38**	
Configurazione moduli CRM (BI, Data Quality)	0	84	110	162	0	0	0	**356**	
Test	0	28	8	4	0	0	0	**40**	
Collaudo	0	8	4	2	0	0	0	**14**	
Transition & Deploy	0	2	2	2	0	1	0	**7**	
Formazione	0	0	0	0	0	0	15	**15**	
Post Deploy									
Supporto post *go live*	12	240	0	0	0	0	0	**252**	
Totali	**369**	**1.127**	**981**	**1.165**	**42**	**26**	**117**	**3.827**	**1.541**

Su richiesta di AgID, ICE-Agenzia ha fornito ulteriori informazioni circa i razionali che hanno condotto ai dimensionamenti sopra riportati e che sarebbero derivati dall'esame di esperienze progettuali riscontrabili in letteratura e rapportabili ad ambiti organizzativi, tecnologici e gestionali similari, dati di consuntivo per attività realizzate da retItalia SpA e riconducibili a quanto di specifico interesse.

Al fine di rendere la valorizzazione dell'impegno stimato quanto più possibile aderente al contesto. ICE-Agenzia informa che gli aspetti menzionati sono stati analizzati alla luce di indicatori condivisi tra ICE-Agenzia e retItalia SpA con riferimento al Piano della Qualità Generale della Fornitura relativo al contratto per l'affidamento di servizi di gestione e sviluppo del Sistema Informativo dell'ICE; in particolare gli indicatori esaminati sono i seguenti:

- Organizzazione / Risorse;
- Cooperazione / Integrazione/Comunicazione;
- Flessibilità;
- Formalità / Standard;
- Riservatezza;
- Tempestività;
- Competenza metodologica e tecnica;

- Maturità (livello di autonomia e responsabilità).

Per ciascun indicatore sono stati valutati i corrispondenti fattori di rischio in termini di criticità e impatto. Il risultato di tale analisi ha consentito, secondo ICE-Agenzia, di verificare la rispondenza e la fondatezza dell'impegno valutato e del relativo dimensionamento per fase progettuale e per figura professionale coinvolta.

Per quanto riguarda il dimensionamento delle attività di sviluppo relative al CRM, effettuato utilizzando i PF, ICE-Agenzia ha precisato che una parte degli interventi progettuali previsti, consta di modifiche al software già in dotazione all'Agenzia, che consentano di integrare il CRM con i sistemi di Front e Back-End. Il dimensionamento è stato effettuato adottando il metodo "Early & Quick Function Point", che statisticamente fornisce un buon grado di approssimazione con il valore dei FP IFPUG. Poiché all'atto del conteggio dei FP i requisiti utente non hanno reso possibile identificare BFC (Base Functional Component) specifici, bensì aggregati di BFC, si è proceduto con l'applicazione del 3° e il 4° Livello di aggregazione E&QFP, riconducibili ad aree funzionali di un'applicazione rispettivamente media e grande.

Composizione degli importi

Controllo Gestione / Business Analysis

A fronte di un effort totale stimato da ICE-Agenzia in 2.086 gg/u, data la tariffa media contrattuale considerata pari a € 376,65 IVA esclusa per gg/u, ne consegue un valore economico complessivo dell'intervento progettuale pari a € 805.691,90 (IVA esclusa), che comprende il costo dell'installazione del software Oracle Application Express, pari a € 20.000,00.

ICE-Agenzia informa che eventuali esigenze di ampliamento dell'infrastruttura hardware e/o software che dovessero emergere durante le previste fasi di assessment, saranno soddisfatte nell'ambito del progetto di ottimizzazione delle infrastrutture di networking e security, già approvato e attivato da ICE-Agenzia.

Customer Relationship Management

Tenendo conto del:

- dimensionamento valutato in 1.541 PF, dato il costo unitario contrattuale di € 171,00 IVA esclusa per PF, il valore economico dello sviluppo del software è pari a € 263.511,00 IVA esclusa;
- dimensionamento valutato in 3.827 giorni/uomo, e della tariffa unitaria giornaliera di € 376,65 IVA esclusa, il valore economico dei servizi professionali ammonta a € 1.441.439,55 IVA esclusa;
- costo del canone annuo pari a € 445.000,00 IVA esclusa, così suddiviso per singolo modulo:
    - Service Cloud e OPA – Oracle Policy Automation € 259.489,00 IVA esclusa;
    - Marketing Cloud € 81.601,00 IVA esclusa;
    - Sales Cloud € 45.273,00 IVA esclusa;
    - Data Quality € 15.273,00 IVA esclusa;
    - Modulo per l'integrazione delle Business Intelligence in ambito CX € 43.364,00 IVA esclusa;

Il valore complessivo dell'intervento è pari a € 3.077.033,88, IVA esclusa, per l'intero periodo di 37 mesi.

Acquisizione della fornitura

Modalità di scelta del contraente

Per l'affidamento dei servizi oggetto dell'iniziativa, l'ICE-Agenzia intende procedere all'espletamento di una procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando di gara ai sensi dell'art. 57, comma 5°, lettera a), del D. Lgs. 163/06.

ACI-Agenzia dichiara che è stata scelta la società retItalia internazionale S.p.A. per ragioni di natura prettamente tecnica e di continuità operativa, poiché già fornitore di tutti i servizi previsti dal contratto quinquennale per l'affidamento dei servizi di gestione e sviluppo del sistema informativo dell'ICE.

Nel rispetto della normativa vigente, la Società si riserva di ricorrere a eventuali contratti di subappalto.

Vigilanza sull'esecuzione dei lavori, verifica dei risultati raggiunti ed eventuale monitoraggio del contratto

ICE-Agenzia informa che sta procedendo, con un'apposita gara, all'individuazione di un soggetto terzo in qualità di monitore del contratto in essere. L'apertura delle offerte è stata fissata per il 5 luglio e il contratto verrà stipulato tra agosto e settembre.

Nelle more dell'aggiudicazione del servizio di monitoraggio ICE-Agenzia sta procedendo in maniera autonoma con il monitoraggio dei servizi forniti da retItalia SpA, conformemente a quanto contrattualmente previsto. Relativamente alle procedure di monitoraggio dei servizi contrattuali, ICE-Agenzia dichiara che il 20 maggio scorso si è svolto un Audit di Qualità, il cui esito è stato positivo.

CONSIDERATO

Tipologia di parere

L'iniziativa sulla quale ICE-Agenzia ha richiesto il presente parere è già stata oggetto di valutazione da parte di AgID: si ricorda in particolare il parere n. 18/2015, in cui AgID aveva chiesto di:

1. comprendere nell'iniziativa in esame i soli interventi di "A) Supporto alle Infrastrutture e Security" e "F) Migrazione Sistema ERP Oracle Applications";
2. per ciascuno dei due interventi di cui sopra, inviare ad AgID un dettagliato cronoprogramma delle fasi previste, comprensivo degli impegni di risorse professionali stimati per ogni fase;
3. inviare, al completamento di ciascuna fase di cui al punto precedente, una rendicontazione dell'effettivo consumo di risorse professionali;

4. rimodulare i livelli di servizio, aggiungendo agli SLA già presenti nella documentazione contrattuale gli indicatori "TROI – Tempestività di Ripristino dell'Operatività in esercizio" e "RSSI – Rispetto di una scadenza dei servizi di installazione e avvio in esercizio";
5. modificare il testo contrattuale secondo le indicazioni dettagliate al paragrafo "6.1 Analisi delle clausole contrattuali" del Considerato.

In merito, dall'esame della documentazione pervenuta, si rileva che:

- l'ICE-Agenzia, nonostante la precisa indicazione di AgID di cui al punto 1, in data 26 gennaio 2016 ha stipulato, assumendosene la responsabilità, un contratto per i servizi complementari che include non solo gli interventi A) e F) su citati, ma anche gli interventi che AgID aveva esplicitamente consigliato di sospendere, vale a dire:
    - B) Sistema di Gestione Elettronica Documentale;
    - C) Customer Relationship Management (oggetto della presente richiesta);
    - D) Controllo di Gestione / Business Analysis (oggetto della presente richiesta);
    - E) Siti Web ICE-Agenzia;
- ha trasmesso i cronoprogrammi chiesti al punto 2 di cui sopra;
- non ha ancora trasmesso la rendicontazione chiesta al punto 3 di cui sopra, dichiarando che solo recentemente (il 05 aprile 2016 e il 20 maggio 2016) gli interventi in oggetto sono stati attivati, per cui non è stato ancora possibile da parte del fornitore procedere alla rendicontazione, che contrattualmente è prevista con cadenza trimestrale;
- relativamente alle modifiche degli SLA citate al punto 4 di cui sopra, le indicazioni del parere n. 18/2015 sembrano essere state recepite in modo parziale e comunque non del tutto soddisfacente, come verrà precisato nel successivo paragrafo 6.3.
- con riferimento alle modifiche del testo contrattuale, di cui al punto 5, sembra che le indicazioni del parere n. 18/2015 siano state recepite in modo parziale, come verrà precisato nel successivo paragrafo 8.

La conseguenza più rilevante di quanto sopra è che, giacché ICE-Agenzia ha già stipulato, a propria responsabilità e contrariamente a quanto indicato da AgID, il contratto che regola gli interventi oggetto della presente richiesta, non è possibile rendere sugli stessi un parere ai sensi dell'art. 3 comma 3 del D.Lgs. 177/2009, documento cui la norma assegna una natura preventiva.

Si ritiene pertanto di poter rendere, allo stato, solo un parere facoltativo ai sensi dell'art. 3 comma 2 lettera c) del medesimo decreto, focalizzando l'analisi sugli aspetti dimensionali ed economici rappresentati da ICE-Agenzia.

Per ciò che riguarda la coerenza strategica, la rispondenza agli obiettivi, i livelli di servizio e l'aspetto giuridico-contrattuale dell'iniziativa in esame, non è possibile aggiungere nulla a quanto già espresso nel parere n. 18/2015, salvo una verifica puntuale del rispetto – da parte di ICE-Agenzia – delle raccomandazioni rese, che verrà riportata nei successivi paragrafi.

Analisi tecnica dell'iniziativa

I due interventi in esame si configurano, dal punto di vista tecnico, come progetti di implementazione di applicazioni informatiche.

Ciò detto, come in occasione del già citato parere n. 18/2015, si ribadisce la raccomandazione a:

- porre particolare attenzione a verificare la qualità e la completezza della documentazione rilasciata, affinché quest'ultima costituisca un valido supporto per il passaggio di consegne a un fornitore eventualmente diverso da quello che attualmente eroga i servizi;
- collaborare con il fornitore per realizzare e aggiornare (ad es. al termine degli interventi, eventualmente con cadenza trimestrale e al termine del contratto) la registrazione storica dei cambiamenti via via intervenuti e delle evoluzioni apportate al parco applicativo;
- governare attentamente la pianificazione degli interventi, per evitare rischi di giungere al termine del contratto con semilavorati o attività ancora in corso da prendere in carico.

Si ribadisce inoltre quanto già osservato nel parere n. 18/2015 circa il mancato adempimento di ICE-Agenzia agli obblighi dell'articolo 50-bis del Codice dell'Amministrazione Digitale. Non si rileva che la situazione in merito sia cambiata, pertanto ICE-Agenzia continua a essere inadempiente rispetto alla normativa citata.

Adeguatezza della soluzione progettuale e delle risorse tecnologiche / professionali previste

Controllo di Gestione / Business Analysis

In riferimento al sistema di Controllo di gestione/Business Analysis, non valutato nel parere n. 18/2015, si rileva che questo sistema è stato oggetto di uno studio approfondito da parte della società di consulenza Deloitte, che ha analizzato la situazione attuale e indicato le aree e le modalità di intervento. Lo studio di Deloitte ha inoltre individuato nel software Oracle Application Express lo strumento più idoneo alla realizzazione del sistema di simulazione.

Si ritiene, in generale, che il percorso metodologico seguito da Deloitte nella sua analisi sia ragionevole, e si prende atto dei risultati dello studio stesso.

Dal punto di vista tecnico, si osserva che che ICE-Agenzia:

- ha adottato, come richiesto nel precedente parere, una modalità di erogazione di tipo progettuale;
- ha individuato le singole attività necessarie che, essendo della tipologia di servizi professionali, sono state dimensionate in giorni/persona, metrica che si ritiene adeguata.

AgID rileva che nell'iniziativa in esame non sono previsti adeguamenti dell'infrastruttura hardware e/o software. Tuttavia, come riportato nel Premesso, ICE-Agenzia informa che eventuali esigenze di ampliamento dell'infrastruttura hardware e/o software, che dovessero emergere durante le previste fasi di assessment, saranno soddisfatte nell'ambito del progetto di ottimizzazione delle infrastrutture di networking e security, già approvato e attivato da ICE-Agenzia. In merito, non avendo allo stato informazioni di dettaglio su quest'ultima iniziativa, si chiede a ICE-Agenzia di fornire tempestivamente maggiori ragguagli.

Per quanto riguarda i tempi di realizzazione, AgID rileva che nel capitolato tecnico allegato al contratto del 26 gennaio 2016 sono previsti 12 mesi per la realizzazione, mentre nell'offerta di retItalia ne sono previsti 13. Si suppone che si tratti di un refuso, e si invita ICE-Agenzia a prestare maggiore attenzione, in futuro, a questi aspetti, non solo formali.

Customer Relationship Management

ICE-Agenzia ha trasmesso, in allegato alla richiesta di parere, uno studio redatto da Deloitte, titolato "*Progettazione di una piattaforma di CRM*". Tale documento contiene un'analisi approfondita delle esigenze dell'ICE sul tema del CRM; include inoltre una formalizzazione dei flussi informativi e dei casi d'uso del sistema di CRM da realizzare, e una *software selection* ove si individua la piattaforma su cui verrà realizzato il sistema stesso.

In merito, l'analisi di Deloitte appare di buona qualità, dettagliata e professionale, con l'eccezione di due punti che destano perplessità. Essi sono:

- la *software selection*. Essa, sebbene condotta in modo rigoroso e formalmente ineccepibile, non appare del tutto coerente con le linee guida emesse da AgID nella circolare n. 63/2013, e con il testo dell'art. 68 del CAD. In particolare, i criteri della selezione sono correttamente focalizzati sulla copertura dei requisiti funzionale da parte dei prodotti esaminati, ma non tengono conto del TCO dei prodotti stessi, se non in maniera generica, superficiale e meramente qualitativa. Inoltre si riscontrano affermazioni apodittiche contro l'uso di prodotti open source, e altre affermazioni su cui non si concorda (ad esempio, che i prodotti proprietari siano più adatti di quelli open source al riuso; è opinione di AgID che sia vero il contrario);
- non viene ipotizzato, in nessun punto del documento, l'uso di SPID per la gestione delle utenze del sistema di CRM. Si ritiene che questa possibilità dovesse essere analizzata, mentre qui sembra esclusa a priori.

Ciò detto, si prende atto delle risultanze dello studio di Deloitte, e delle decisioni che ICE-Agenzia ha preso sulla scorta di tali risultanze. Valuti ICE se approfondire i due punti su riportati, oppure se proseguire gli interventi – a propria responsabilità – con l'impostazione tecnica attuale.

Adeguatezza del dimensionamento della fornitura

Controllo di Gestione / Business Analysis

AgID prende atto del dimensionamento di 2.086 gg/uomo complessivi che appare, in generale, adeguato alle caratteristiche e al contesto dell'iniziativa. Peraltro, il suddetto dimensionamento è una stima di massima, mentre la remunerazione avverrà a consumo, in base alla rendicontazione degli interventi.

Si rileva tuttavia che alcuni passaggi del testo contrattuale non sembrano del tutto chiari a questo proposito, e potrebbero dar adito a contenziosi. Si riportano in particolare due frasi che appaiono dubbie.

A pag. 11, "*la corrispondente valutazione sarà ottenuta moltiplicando il numero di gg/uu per la tariffa media unitaria fissata…*". In questa definizione non è specificato se il numero di gg/uu è quello stimato in sede di definizione dell'intervento o quello rilevato a consuntivo.

A pag. 12, "*per le prestazioni professionali stimate in giornata/uomo, il corrispettivo sarà fatturato in unica soluzione a seguito di approvazione dei documenti di consuntivazione di ciascun deliverable prodotti e previa verifica positiva, da parte di ICE-Agenzia, dell'adeguatezza dei documenti prodotti dalla Società e del collaudo positivo delle funzionalità o soluzioni realizzate*". Questa definizione sembra riferirsi al solo collaudo dei prodotti

rilasciati, e non alla verifica della quantità di giornate erogate dal fornitore.

Peraltro, queste incertezze nella documentazione erano già presenti nel documento "*Modalità di erogazione dei servizi*" allegato al contratto quinquennale del 15 luglio 2014, ed erano emerse anche nell'istruttoria del parere n. 18/2015, contribuendo - in quell'occasione - alla decisione di raccomandare la sospensione dei due interventi in esame (raccomandazione che ICE-Agenzia, come detto, non ha seguito).

Allo stato, giacché il contratto è stato siglato, non sembra possibile intervenire per migliorare la chiarezza delle clausole segnalate e mitigare i rischi di contenzioso. Si raccomanda tuttavia a ICE-Agenzia:

- per il futuro, di prestare maggiore attenzione a questi aspetti, che non sono meramente formali/giuridici ma legati alla corretta gestione delle forniture;
- nell'immediato, di insistere nei confronti del fornitore con l'interpretazione del testo contrattuale nel senso di una remunerazione a consumo basata sulle giornate effettivamente prestate, consuntivate e approvate dal cliente. Giacché, come ricordato al punto 1 di pag. 22, AgID attende da ICE-Agenzia, al termine di ciascuna fase progettuale, una rendicontazione dell'effettiva erogazione degli interventi, ICE-Agenzia dovrà:
    - dare evidenza ad AgID che su tale rendicontazione è stata effettivamente basata la remunerazione del fornitore;
    - se si è proceduto in altro modo, motivarne le ragioni. In tal caso AgID si riserva eventualmente di segnalare ufficialmente la circostanza nelle sedi istituzionali opportune per le valutazioni di competenza.

Customer Relationship Management

Essendo la soluzione interamente basata su cloud (SaaS), non necessita di infrastruttura. Le stime effettuale da ICE-Agenzia sono quindi relative ai soli servizi professionali e allo sviluppo.

Per quanto riguarda le giornate uomo stimate, pari a 3.827, si applicano le stesse considerazioni del paragrafo precedente.

Per quanto riguarda il numero di punti funzione, pari a 1.541, non si può che prendere atto della stima di ICE-Agenzia, ritenendo che il rischio di un errato dimensionamento sia mitigato, anche in questo caso, dal meccanismo di remunerazione a consumo.

Tuttavia, anche per questa fattispecie, il testo contrattuale appare poco chiaro. Si riporta, in particolare, il passaggio di pag. 11: "*…la corrispondente valorizzazione sarà ottenuta moltiplicando il numero di punti funzione per la tariffa base fissata…*".

In merito, si osserva che già la dizione "tariffa base" è incongrua: sarebbe stato preferibile usare il termine "corrispettivo unitario".

Soprattutto, non viene specificato se il numero di punti funzione è quello stimato in fase di analisi, oppure se è il numero di punti funzione rilasciati, collaudati o messi in esercizio. Questa mancata distinzione è più grave dell'analoga poca chiarezza riscontrata per i servizi remunerati in giorni/persona, giacché l'offerta tecnica del fornitore, a pag. 18, prevede l'uso di metodologie di sviluppo Agile, che come noto includono rilasci di componenti software reiterati e incrementali. Pertanto, se ad esempio si lega la remunerazione ai punti funzione rilasciati e non

a quelli messi in esercizio, i relativi costi possono aumentare di molto.

Di nuovo, giacché il contratto è stato ormai siglato, non sembra ormai possibile intervenire per migliorare la chiarezza delle clausole segnalate e mitigare i rischi di contenzioso.

Si ripetono pertanto le raccomandazioni del caso precedente. ICE-Agenzia dovrà, per il futuro, prestare maggiore attenzione a questi aspetti. Nell'immediato, dovrà inviare ad AgID, quando trasmetterà le rendicontazioni già più volte citate, anche il conteggio dei punti funzione collaudati e messi in esercizio, dando evidenza che su tali conteggi si è basata la remunerazione del servizio, o motivando scelte diverse. Anche in questo caso, AgID si riserva di rappresentare questa situazione nelle sedi istituzionali opportune, per la valutazione di competenza.

Coerenza dei livelli di servizio con gli obiettivi della fornitura

Si premette che il testo contrattuale specifica la prevalenza del Capitolato Tecnico sull'offerta del fornitore. I due documenti elencano entrambi una serie di SLA, parzialmente differenti tra loro.

In particolare, l'offerta del fornitore riporta un indicatore "RSC – Collaudo del prodotto", che non corrisponde, ancorché si riferisca alla stessa misura, all'indicatore alla riga SLA01 di pagina 12 del Capitolato. L'indicatore RSC recepisce, in parte, la raccomandazione espressa da AgID nel parere n. 18/2015; ma, come detto, essendo prevalente il Capitolato Tecnico, questo indicatore risulta non significativo.

La seconda indicazione relativa agli SLA del parere n. 18/2015 (indicatore TROI) non sembra essere stata recepita. ICE-Agenzia non ha fornito spiegazioni a riguardo. Si sottolinea che nel parere n. 18/2015 si chiedeva espressamente a ICE-Agenzia di trasmettere una relazione (c.d. "post parere") riportante le modalità con cui vengono recepite le indicazioni e le motivazioni di eventuali casi di mancato recepimento. Allo stato tale relazione non è pervenuta, e ciò si configura come un preciso inadempimento da parte di ICE-Agenzia. Peraltro, in casi di questo genere, AgID si riserva di giudicare irricevibili successive richieste di parere da parte delle amministrazioni inadempienti.

In conclusione, la gerarchia degli allegati contrattuali vanifica le aggiunte dell'ultima offerta tecnica del fornitore. Pertanto la situazione riguardo agli SLA appare allineata alla precedente iniziativa. Di conseguenza non si possono che ribadire le considerazioni già espresse – e non recepite da ICE-Agenzia – nel parere n. 18/2015.

Infine, si segnala un refuso nell'offerta del fornitore, a pag. 10, ove si riferisce al capitolo 3 del Capitolato Tecnico (il riferimento corretto è il capitolo 5).

Congruità economica

Per quanto riguarda i corrispettivi unitari, i valori di € 376,65 al giorno come tariffa media dei servizi professionali, e di € 171,00 al punto funzione sono già stati valutati congrui in occasione del parere n. 18/2015. Dato il breve tempo trascorso, si conferma la valutazione di congruità già espressa, il che porta a un giudizio di congruità economica complessiva per questa voce di fornitura.

Controllo di Gestione / Business Analysis

Come ICE-Agenzia ha precisato, non vi sono stati cambiamenti all'infrastruttura. L'unica spesa aggiuntiva rispetto ai servizi professionali è quella necessaria all'installazione del software Oracle Application Express, che ammonta a € 20.000,00 IVA esclusa.

La documentazione fornita in allegato alla richiesta di parere non riporta i razionali che hanno condotto alla determinazione di questo importo, che appare in generale eccessivo per una mera attività di installazione.

Tuttavia, poiché si tratta di un valore assolutamente minoritario rispetto all'importo complessivo della fornitura, si ritiene che esso non giustifichi ulteriori approfondimenti al riguardo. Valuti ICE-Agenzia se chiedere al fornitore delucidazioni in merito, oppure se procedere anche per questo servizio.

Customer Relationship Management

Nella seguente tabella sono mostrati i canoni annui offerti per i servizi SaaS Oracle a confronto con i prezzi di listino.

Tabella 13 – Oracle CX – Canoni proposti e prezzi di listino

Servizi Oracle SaaS	Canoni annui proposti	Listino Oracle	% sconto
Service Cloud e OPA – Oracle Policy Automation	€ 259.489,00	€ 1.790.000	85,50%
Marketing Cloud	€ 81.601,00	€ 251.000	67,49%
Sales Cloud	€ 45.273,00	€ 540.000	91,62%
Data Quality	€ 15.273,00	€ 108.000	85,86%
Modulo per l'integrazione delle Business Intelligence in ambito CX	€ 43.364,00	€ 1.310.000	96,69%
TOTALI	€ 445.000,00	€ 3.999.000	88,87%

Analizzando i dati della tabella, si riscontra che lo sconto rispetto ai valori di listino è molto superiore allo sconto medio praticato da Oracle sul mercato.

Tuttavia si rileva che i canoni previsti per i servizi Oracle CX sono calcolati per un periodo complessivo di 37 mesi e non di 22 mesi (tenendo conto della durata dell'implementazione, pari a 15 mesi, in cui non è plausibile che siano necessari 500 profili d'utenza). Effettuando una simulazione che preveda l'applicazione del canone offerto per soli 22 mesi, si ottiene uno sconto rispetto al listino allineato alle condizioni normalmente praticate da Oracle.

Ciò detto, si valuta congruo l'importo complessivo pari a € 3.077.033,88, IVA esclusa, proposto per questa componente della fornitura.

Verifica del recepimento delle osservazioni di natura tecnico-giuridica

Con riferimento alle osservazioni espresse sul testo contrattuale nel parere n. 18/2015, sembra che l'ICE-Agenzia abbia seguito le indicazioni di AgID, tranne che per i punti seguenti.

Art.12 (Responsabilità dell'Appaltatore e garanzie) – punto 13.

Nel parere n. 18/2015 si sottolineava che il riferimento a "contratto quadro" era improprio, e si consigliava di rendere più chiara la fattispecie dell'erogazione del servizio di garanzia nell'ipotesi di cessazione contrattuale. Nel merito, si rileva che nell'attuale testo contrattuale il termine "contratto quadro" è rimasto, e che il chiarimento suggerito non è stato apportato.

Art. 19 (Varianti introdotte dall'ICE-Agenzia).

Le indicazioni espresse sull'articolo in questione sembrano essere state recepite formalmente. Tuttavia, desta perplessità la circostanza che le possibilità contrattuali previste, in particolare la stipula di un atto aggiuntivo, non sia stata sfruttata, e che invece il contratto stipulato in data 26 gennaio 2016 includa tutti i servizi complementari da A) a F), compresi quelli che invece AgID chiedeva di sospendere.

CAPITOLATO §5 nota 1.

Il parere n. 18/2015 suggeriva di precisare che la definizione dei livelli di priorità non fosse concordata con il fornitore ma prerogativa di ICE-Agenzia. Non sembra che questa indicazione sia stata recepita.

In conclusione, di nuovo, ci si rammarica che ICE-Agenzia abbia deciso, a propria responsabilità, di non ottemperare a numerose delle indicazioni contenute nel parere AgID n. 18/2015, che ancorché non vincolante era finalizzato a mitigare i rischi, di natura sia tecnica che economica, per ICE-Agenzia stessa.

Per Questi Motivi

esprime, ai sensi dell'art. 3, comma 2 lettera c) del D.Lgs. 177/2009,

una valutazione favorevole,

a condizione che ICE-Agenzia:

1. per gli interventi oggetto della presente richiesta, e anche per quelli su cui AgID si è espressa nel parere n. 18/2015, invii all'AgID, entro e non oltre 10 giorni solari dal completamento di ogni fase progettuale, una rendicontazione contenente:
   - il numero di giornate effettivamente erogate dal fornitore
   - il conteggio dei punti funzione collaudati e messi in esercizio;
   - l'evidenza che su tale rendicontazione, e non sulla stima iniziale, è stata basata la remunerazione degli interventi, o le motivazioni se si è proceduto in altro modo.

   In caso di mancato adempimento a questa condizione, AgID riterrà irricevibili eventuali successive richieste di parere, riservandosi inoltre di rappresentare la situazione nelle sedi istituzionali opportune per le verifiche di competenza;
2. trasmetta informazioni riguardo alle iniziative di ampliamento hw/sw nell'ambito del progetto di ottimizzazione delle infrastrutture di networking e security.
3. trasmetta tempestivamente informazioni riguardo lo svolgimento della gara per l'individuazione del monitore del contratto stipulato in data 26 gennaio 2016, gara della quale ICE-Agenzia ha già comunicato ad AgID la data di apertura delle offerte, fissata al 5 luglio scorso.

Ribadendo la raccomandazione finale del parere n. 18/2015, si chiede a ICE-Agenzia di trasmettere, entro e non oltre un mese, una relazione post parere che illustri le modalità con cui sono state recepite le indicazioni e i suggerimenti formulati nel parere suddetto, con le motivazioni dei mancati recepimenti che sono stati evidenziati anche nella presente valutazione.

Copia della presente valutazione è inviata all'Autorità Nazionale Anticorruzione - Vigilanza Contratti pubblici, che ha assorbito l'AVCP, ai sensi del D.L. n. 90 del 24 giugno 2014 - Legge n. 114 del 18 agosto 2014.

Antonio Samaritani

Principali documenti utilizzati per la stesura del parere

- *Nota n. 15804 del 1 giugno 2016 con cui ICE-Agenzia a richiesto il presente parere.*
- *Parere DigitPA N. 36/2010 - Istituto per il Commercio Estero – Nuovo contratto-quadro semestrale per l'affidamento dei servizi di gestione e di sviluppo relativi al sistema informativo dell'ICE, affidato mediante procedura negoziata alla Società retItalia internazionale S.p.A.*
- *Parere DigitPA N. 25/2011 - Istituto per il Commercio Estero – Nuovo contratto-quadro triennale per l'affidamento dei servizi di gestione e di sviluppo relativi al sistema informativo dell'ICE, affidato "in house" alla Società retItalia internazionale S.p.A.*
- *Parere AgID N. 18/2015 – ICE, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane – richiesta di parere relativa a servizi ICT complementari di Supporto alle Infrastrutture e Security, Sistema di Gestione Elettronica Documentale, Customer Relationship Management, Controllo di Gestione / Business Analysis, Siti Web ICE-Agenzia, Migrazione Sistema ERP Oracle Applications.…*
- *E-mail in risposta alla richiesta di chiarimenti ricevuta da ICE-Agenzia (Servizi Informatici) in data 17 giugno 2016.*
- *E-mail in risposta alla richiesta di chiarimenti ricevuta da ICE-Agenzia (Servizi Informatici) in data 11 luglio2016.*
- *Contratto per l'affidamento di servizi complementari, stipulato in data 26 gennaio 2016 tra ICE-Agenzia e retItalia S.p.A, e relativi allegati.*
- *Relazione di Sintesi di ICE-Agenzia allegata alla richiesta di parere.*
- *Offerta di retItalia S.p.A. relativa alla realizzazione del Sistema di Gestione / Business Analysis e Customer Relationship Management.*
- *Studio di Deloitte relativo alla revisione del sistema di Pianificazione e Controllo di ICE-Agenzia.*
- *Studio di Deloitte relativo alla realizzazione del sistema CRM di ICE-Agenzia.*
- *Contratto quinquennale stipulato in data 15 luglio 2014 e relativi allegati.*