

SGI

PROCEDURA RISTRETTA PER L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI IN AMBITO

SISTEMI GESTIONALI INTEGRATI

ID SIGEF 1607



PROGETTO ESECUTIVO

Interventi di supporto e nuove implementazioni

delle annualità 2019-2020

LOTTO 2

CIG 7799673DC3

INDICE GENERALE

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | INTRODUZIONE | 1 |
| 2 | PRESENTAZIONE DELL'OFFERENTE..... | 2 |
| 3 | CONTESTO DI RIFERIMENTO..... | 5 |
| 4 | AMBITI FUNZIONALI OGGETTO DI INTERVENTO..... | 6 |
| 4.1 | Obiettivi e benefici da perseguire..... | 6 |
| 4.2 | REALIZZAZIONE DEL CRM CASINÒ | 7 |
| 4.2.1 | Funzionalità della soluzione..... | 8 |
| 4.2.2 | Architettura della soluzione..... | 9 |
| 4.2.2.1 | Analisi | 10 |
| 4.2.2.2 | Pianificazione..... | 10 |
| 4.2.2.3 | Realizzazione e test..... | 10 |
| 4.2.2.4 | Deploy..... | 11 |
| 4.3 | INTERVENTI STRUMENTALI AL MONITORAGGIO DEI FLUSSI PEDONALI | 11 |
| 4.4 | SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTÀ STORICA | 12 |
| 4.4.1 | Analisi e progettazione del modello di servizio..... | 13 |
| 4.4.1.1 | Identificazione dei macro requisiti..... | 13 |
| 4.4.1.2 | definizione degli scenari di business | 14 |
| 4.4.1.3 | valutazione degli scenari di business | 15 |
| 4.4.1.4 | definizione della roadmap di implementazione..... | 16 |
| 4.4.1.5 | High Level Design Modelling | 16 |
| 4.4.2 | Business Intelligence e Data Analytics Qlik | 17 |
| 4.4.3 | Progettazione e realizzazione della soluzione del sistema di prenotazione della città storica..... | 18 |
| 4.4.3.1 | Requisiti funzionali e non funzionali della soluzione..... | 18 |
| 4.4.3.2 | definizione dell'architettura della soluzione | 18 |
| 4.4.3.3 | Realizzazione..... | 18 |
| 4.5 | CHANGE MANAGEMENT PON GOV | 19 |
| 4.5.1 | Revisione e reingegnerizzazione dei processi | 20 |
| 4.5.2 | Elaborazione matrici RACI..... | 20 |
| 4.5.3 | Training on the Job | 21 |
| 4.5.4 | Definizione del modello di "Capacity Building" | 21 |
| 4.5.5 | Definizione e validazione del processo e le leve di change management | 21 |
| 4.6 | CHANGE MANAGEMENT CZRM..... | 22 |
| 4.7 | PIANO TRIENNALE SISTEMA INFORMATIVO COMUNALE..... | 23 |
| 4.7.1 | Analisi situazione attuale e trend IT nella PA | 23 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.7.2 | Raccolta esigenze e linee guida ICT | 24 |
| 4.7.3 | Disegno Modello di riferimento | 25 |
| 4.8 | SUPPORTO TECNICO AL PROGRAM E PROJECT MANAGEMENT | 25 |
| 4.9 | BUSINESS PROCESS RENGINEERING DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ | 25 |
| 4.10 | SVILUPPO NUOVI APPLICATIVI | 26 |
| 4.11 | MANUTENZIONE APPLICATIVI..... | 27 |
| 5 | DIMENSIONAMENTO E BUDGET ECONOMICO | 28 |
| 5.1 | Mix dei servizi proposti e delle figure professionali..... | 28 |
| 5.2 | Quadro economico di riferimento | 29 |
| 5.3 | Attività in carico alle aziende del RTI | 30 |
| 6 | CONTRIBUTO A CARICO DELL'ENTE..... | 31 |

1 INTRODUZIONE

VENIS ha tracciato una roadmap di sviluppo degli asset IT, che prevede l'approvvigionamento e la configurazione, nonché lo sviluppo di soluzioni IT con l'obiettivo principale di fornire nuovi servizi ai cittadini e ai visitatori, migliorando oltremodo gli strumenti a supporto del governo della Città.

L'attuale Portfolio di progetti è estremamente ampio e caratterizzato da una natura tecnico-specialistica per cui l'organico di VENIS richiede competenze di dominio atte a supportarne la realizzazione con attività di diversa natura, dipendentemente dai progetti.

In linea generale, i principali servizi SGI richiesti da VENIS coprono tutte le tipologie di servizi previsti in convenzione SGI.

In particolare è richiesto un supporto organizzativo, necessario per il disegno e la progettazione di soluzioni IT particolarmente innovative, come ad esempio il sistema di prenotazione della città storica.

2 PRESENTAZIONE DELL'OFFERENTE

Il nostro Raggruppamento è strutturato per rispondere nel modo più idoneo alle finalità della presente iniziativa, come evidenziato nel Piano dei Fabbisogni: per sviluppare nuovi componenti applicativi integrati con i sistemi esistenti e per garantire la continuità di servizio dei vari sistemi e gestionali usati dal Comune di Venezia.

Il nostro Raggruppamento è costituito da imprese che si distinguono per cinque importanti caratteristiche:

- **leadership** all'interno della Pubblica Amministrazione;
- **omogeneità dimensionale** ed elevata **complementarietà** di competenze e specializzazioni;
- completa **comunanza di valori** coerenti con le finalità dell'iniziativa;
- **disponibilità di infrastrutture e competenze** di supporto negli ambiti operativi di riferimento;
- **presenza consolidata a livello nazionale e internazionale** che ci consente un **accesso illimitato a know how distintivo** e partnership di massimo livello con gli esponenti più qualificati del settore e dell'offerta ICT.

Le aziende della nostra compagine sono:

Municipia è un'azienda di servizi di outsourcing con socio unico Engineering Ingegneria Informatica. Il nostro impegno si concentra nell'ambito dei processi delle attività strategiche degli Enti Locali e delle loro aziende partecipate tra cui gestione delle entrate, servizi di mobilità urbana, urbanistica, servizi sociali, patrimonio, sicurezza. Municipia partecipa attivamente alla vita del Paese rendendo più efficienti, trasparenti e competitive le Città e le loro forme associative di ogni dimensione e caratteristica.

Municipia dispone delle certificazioni necessarie allo svolgimento delle attività di outsourcing e in particolare:

- abilitazione alla gestione delle attività di liquidazione e di accertamento dei tributi e di riscossione di tributi e altre entrate delle Province e dei Comuni di cui all'art. 53 del D. Lgs. 15 dicembre 1997 n. 446;

- certificazione del sistema di qualità in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2008 nei settori EA 33 e EA35 per l'erogazione dei servizi di: ricerca dell'evasione tributaria degli Enti locali, riscossione delle entrate locali, consulenza informatica e realizzazione di soluzioni applicative;
- certificazione del sistema di Gestione Ambientale delle attività svolte in conformità alla norma UNI EN ISO 14001:2004.

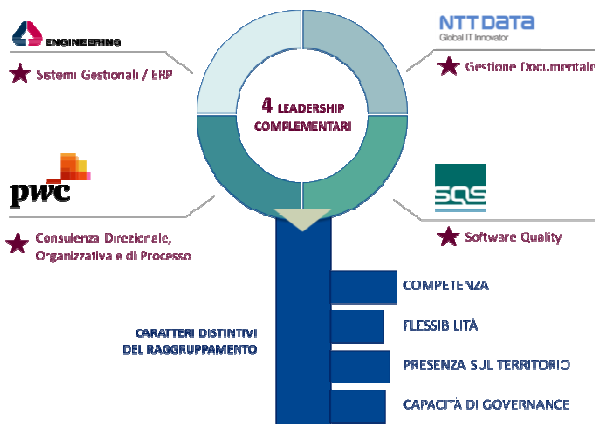
Conta sull'operato di 470 dipendenti ed è organizzata con sedi principali a Trento, Milano, Bologna, Genova e Roma e altri 20 uffici operativi distribuiti su tutto il territorio nazionale. La struttura organizzativa comprende anche 3 centri di sviluppo software e 3 centri servizio che erogano servizi di back office e di help desk ai clienti.

Engineering Ingegneria Informatica (Engineering), da oltre trent'anni il partner di riferimento della PA italiana in centinaia di progetti per l'innovazione del Paese. Mandataria del Raggruppamento, Engineering è leader nazionale nei sistemi gestionali al servizio delle Pubbliche Amministrazioni centrali, locali e della sanità, molti dei quali derivati da progetti di riuso, convergenza, fusione o normalizzazione del parco applicativo.

PricewaterhouseCoopers Advisory (PwC), fa parte del network internazionale presente in 158 Paesi che detiene il primato mondiale nei servizi professionali di revisione e consulenza. In Italia il network PwC conta circa 3.400 dipendenti (di cui oltre 1000 in PwC Advisory), dislocati in 21 sedi presso le principali città, che sono in grado di assicurare un presidio di assistenza continuativa sull'intero territorio nazionale. PwC è uno dei partner strategici della PA italiana, dall'advisoring direzionale ai servizi specialistici di BPM/revisione dei processi e di assessment organizzativo-tecnologico.

NTT DATA Italia (NTT), appartenente a uno dei Gruppi IT più grandi al mondo, presente in oltre 40 Paesi con partnership tecnologiche al massimo livello. Con un'ampia offerta di soluzioni e servizi per Pubblica Amministrazione è leader in ambito gestione documentale con soluzioni verticalizzate sulle specificità della normativa italiana.

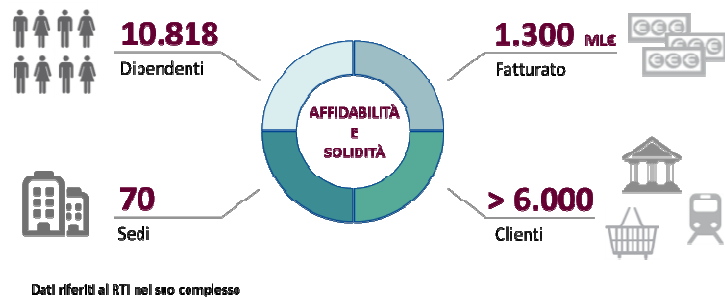
SQS Italia (SQS), già Bit Media S.p.A., è parte del Gruppo internazionale SQS, leader mondiale nella gestione e nel testing della qualità del software con oltre 5.000 dipendenti. Vanta un significativo posizionamento nell'ambito della Pubblica Amministrazione. Con l'acquisizione da parte del Gruppo SQS la società ha fatto proprio tutto il patrimonio sui servizi di testing e di quality assurance del Gruppo.



Le nostre aziende, ciascuna leader nel proprio ambito, si uniscono in forma complementare, armonica e sinergica per proporsi quali **elemento abilitante** dei percorsi di reingegnerizzazione, efficientamento e innovazione dell'IT nella Pubblica Amministrazione al passo coi tempi e compliance alla normativa e alle sue evoluzioni.

Le caratteristiche delle nostre aziende conferiscono al Raggruppamento una **dimensione complessiva** (per risorse, fatturato, clienti, ecc.) tale da garantire la **massima affidabilità e solidità**, attuale e futura per poter affiancare l'ente nella realizzazione del suo progetto.

| AZIENDA – DIPENDENTI AL 01/02/2016 | UNITÀ |
|------------------------------------|-------|
| Engineering Ingegneria Informatica | 6179 |
| Engiweb Security | 480 |
| Municipia | 336 |
| NTT DATA Italia | 2573 |
| PricewaterhouseCoopers | 1095 |
| SQS Italia | 155 |



3 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto di riferimento è individuabile a partire dal portfolio di progetti indicati da VENIS, che concorrono a soddisfare le esigenze espresse nel P.O. di Venezia del PON Città Metropolitane.

4 AMBITI FUNZIONALI OGGETTO DI INTERVENTO

Di seguito si individuano i contesti operativi dell'Amministrazione su cui si incentrano gli interventi di digitalizzazione, e le macro caratteristiche attese per i sistemi applicativi preposti allo scopo, siano essi di nuova realizzazione piuttosto che oggetto di evoluzione.

Per l'individuazione dei sistemi è stata presa ed estesa la tabella esemplificativa del modello del Piano dei Fabbisogni SGI Lotto 2.

4.1 OBIETTIVI E BENEFICI DA PERSEGUIRE

Si riportano di seguito gli obiettivi generali degli interventi richiesti per ciascun progetto, dettagliati nei paragrafi successivi.

| Id | Nome | OBIETTIVI |
|----|--|---|
| 1 | REALIZZAZIONE DEL CRM CASINÒ | Analisi e sviluppo di una soluzione CRM per il marketing, l'engagement, la fidelizzazione dei clienti, nonché per la gestione dei processi di Customer Relationship Management |
| 2 | INTERVENTI STRUMENTALI AL MONITORAGGIO DEI FLUSSI PEDONALI (rif. progetto 331 "Cultura e Turismo" – Patto per Venezia) | Supporto tecnico alla gestione del progetto e alla definizione delle specifiche tecniche necessarie per l'integrazione con i dispositivi di campo e la messa in esercizio dell'intera soluzione |
| 3 | SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTÀ STORICA (rif. progetto 331 "Cultura e Turismo" – Patto per Venezia) | Analisi progettazione e realizzazione entro un perimetro definito della soluzione per il controllo dei flussi entranti |
| 4 | CHANGE MANAGEMENT PON GOV (rif. progetto "Transizione digitale e miglioramento della Governance" - PON GOV 2014-2020) | Definizione ed esecuzione di azioni di Capacity Building con principale riferimento alla progettazione PON GOV |
| 5 | CHANGE MANAGEMENT CzRM | Definizione di un piano per consentire l'adozione efficace |

| | | |
|----|--|--|
| | (rif. progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale” – Pon Metro 2014-2020) | dello strumento da parte dell’Amministrazione, per mezzo di azioni di capacity building, change management e training on the job |
| 6 | PIANO TRIENNALE DEL SISTEMA INFORMATIVO COMUNALE | Identificazione della strategia di sviluppo, approvvigionamento e organizzazione del sistema informativo |
| 7 | SUPPORTO TECNICO AL PROGRAM E PROJECT MANAGEMENT (rif. progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale” – Pon Metro 2014-2020) | Definizione delle buone pratiche, del modello di trasferimento e dei contenuti tecnici e organizzativi, per il coinvolgimento dei Comuni della Città Metropolitana nell’adozione dei servizi sviluppati in seno al PON METRO |
| 8 | BUSINESS PROCESS RENGINEERING DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ | Supporto organizzativo e tematico funzionale finalizzato principalmente all’analisi e successiva revisione dei processi di dominio e al change management. |
| 9 | SVILUPPO APPLICATIVI | Sviluppo di nuovi applicativi al manifestarsi di nuove esigenze. |
| 10 | MANUTANZIONE APPLICATIVI | Manutenzione Evoluzione dei sistemi applicativi in gestione a Venis. |

4.2 REALIZZAZIONE DEL CRM CASINÒ

Tenendo in considerazione gli obiettivi strategici delineati nel piano dei fabbisogni di riferimento, si propongono di seguito le attività necessarie per la realizzazione di un nuovo CRM (Customer Relationship Management), che sarà dotato dei servizi necessari per:

- individuare potenziali consumatori, personalizzare la loro esperienza, ingaggiarli tramite una convergenza digitale dei canali, web, social, mobile ed eventualmente fisici,
- conoscere e profilare il cliente e le sue abitudini di gioco, mantenere costanti i contatti e le interazioni, tramite campagne e comunicazioni outbound,
- consentire una gestione del cliente secondo flussi e attività standardizzate e responsabilizzate,
- garantire la visibilità di indicatori di performance, tramite pannelli dinamici e fortemente personalizzabili,

- assicurare una interfaccia utente, lato cliente e lato operatore semplice, intuitiva e accattivante.

La soluzione proposta prevede l'adozione di un sistema di CRM Salesforce, leader di mercato, selezionato nelle precedenti attività di assessment e software selection.

4.2.1 FUNZIONALITÀ DELLA SOLUZIONE

Nella fattispecie le funzionalità necessarie per soddisfare i requisiti riportati, sono indicate nella figura seguente:

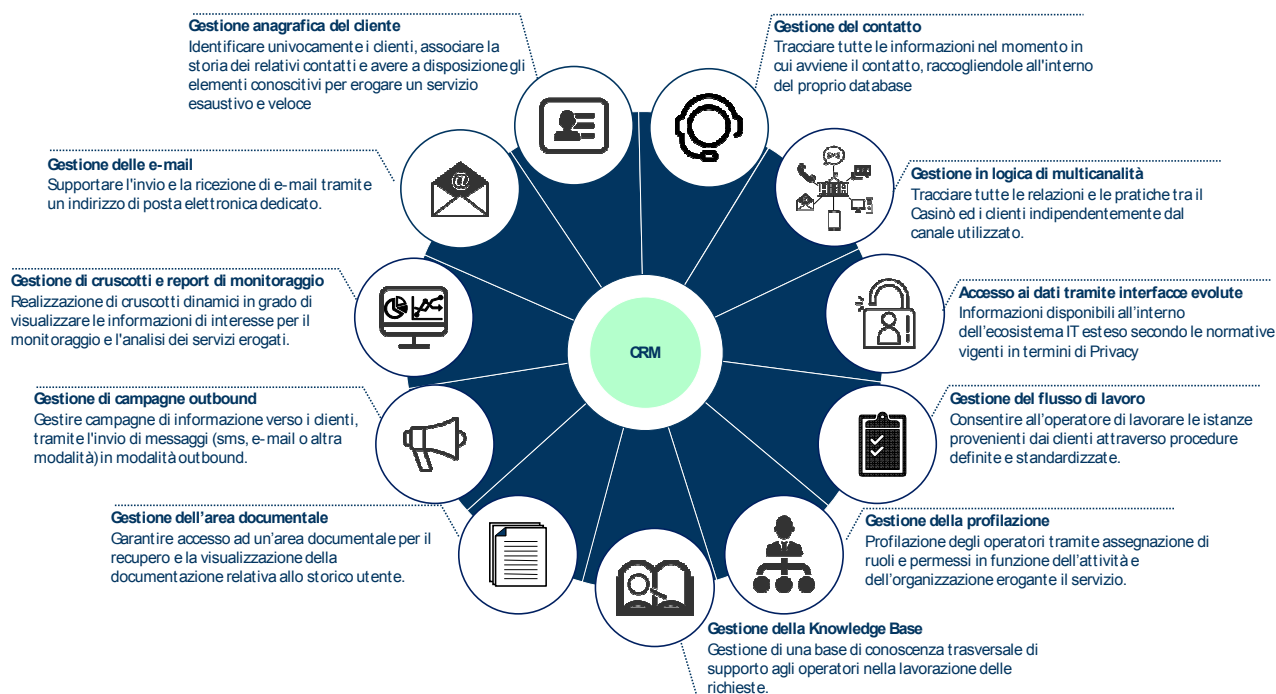


Figura 1 – Le funzionalità del Sistema di CRM

Dal punto di vista tecnico, tal funzionalità saranno ricomprese tramite la configurazione di moduli standard di Salesforce Service Cloud, Marketing Cloud così come riportato nella seguente tabella

| Soddisfazione Requisiti | |
|-------------------------|--|
| Nome Deliverable | Descrizione |
| Service Cloud | <ul style="list-style-type: none"> - Gestione del Contatto - Gestione Anagrafica del Cliente - Gestione in logica Multicanalità - Gestione del flusso di Lavoro - Gestione della Profilazione |

| | |
|-----------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Gestione della Knowledge Base - Gestione dell'area documentale - Gestione di Cruscotti e Report di Monitoraggio (statico e operativo) - Gestione in logica di multicanalità |
| Marketing Cloud | <ul style="list-style-type: none"> - Gestione di Campagne Outbound (Email, Sms) - Gestione delle e-mail |

4.2.2 ARCHITETTURA DELLA SOLUZIONE

Dal punto di vista architetturale, il modello tecnologico proposto si baserà sull'integrazione della piattaforma CRM con una componente di Knowledge Management per la gestione delle richieste di Customer Service. Il Custom Integration Layer comprenderà gli adattamenti di piattaforma previsti per l'integrazione con l'attuale architettura IT.

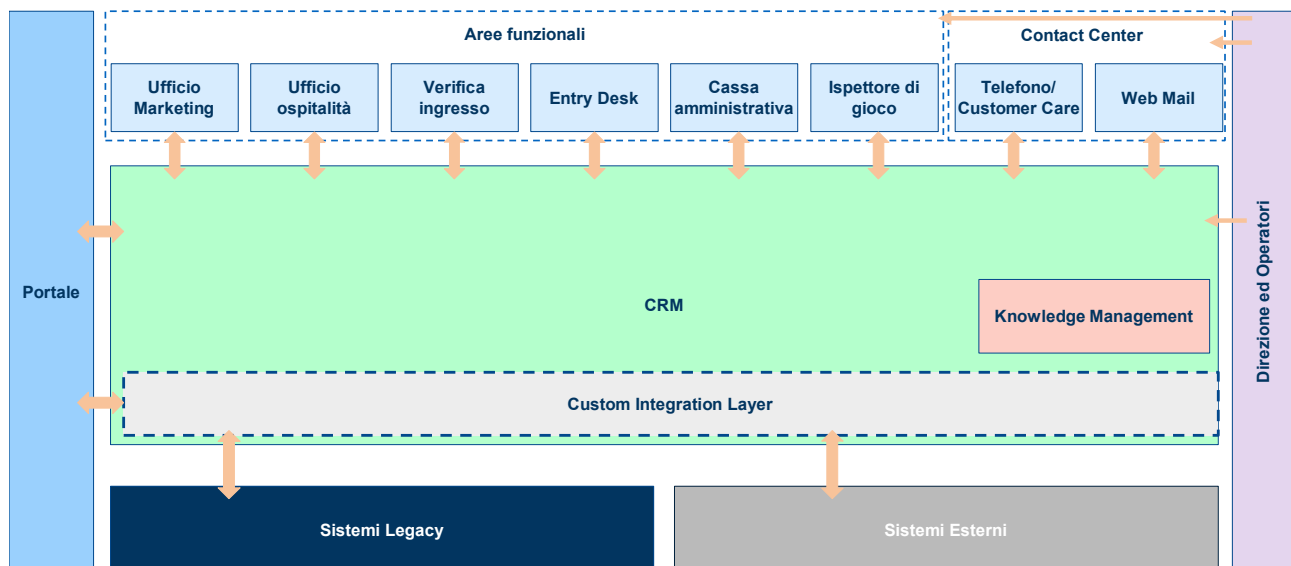


Figura 2 Architettura To-Be

I principali macro elementi dell'architettura saranno:

- Portale: portale per accesso al CRM
- Contact Center: sistema a supporto degli utenti
- Aree funzionali: organizzazioni o uffici che devono utilizzare il CRM per gli scopi cui sono preposti
- CRM: Piattaforma che permette di tracciare le interazioni con il cliente e personalizzare i servizi erogati in funzione delle singole esigenze

- Knowledge Management: Sistema di gestione della conoscenza integrato nel CRM a supporto dei processi di Customer Service
- Custom Integration Layer: customizzazioni dei servizi software di integration che connettono applicazioni di business, data source ed altre piattaforme software

Le principali attività di progetto divise per fasi sono relative ad analisi, pianificazione, realizzazione e test, di seguito dettagliate.

4.2.2.1 ANALISI

L'attività prevedrà:

- la definizione dei process owners e dei key users, stesura del calendario degli incontri e del piano di progetto, organizzazione dell'incontro di kick-off
- l'analisi e disegno dei processi To Be di dettaglio relativi all'Ingresso Cliente
- l'analisi e disegno dei processi To Be di dettaglio relativi alla Valutazione Cliente e Ospitalità
- l'analisi e disegno dei processi To Be di dettaglio relativi alla Promozione
- l'analisi e disegno dei processi To Be di dettaglio relativi ai Cambi
- l'analisi dell'attuale DB Clienti e DB Infokeeper
- l'analisi e valutazione degli impatti privacy e GDPR sull'attuale DB e sulla gestione a regime
- la formalizzazione dei requisiti di business e degli use case
- la definizione dei macro requisiti tecnici a supporto e mappatura dei requisiti di business rispetto agli applicativi in ambito.

4.2.2.2 PIANIFICAZIONE

L'attività prevedrà:

- il disegno dei data model di Service Cloud, Marketing Cloud e Analytics Cloud
- la definizione delle sorgenti dati e dei data mapping
- il disegno dei flussi e delle interfacce di integrazione, delle loro modalità (batch vs realtime), la definizione delle frequenze di aggiornamento e verifica dei dimensionamenti
- la definizione del piano di dettaglio delle attività di configurazione e sviluppo
- la definizione del macro piano di IP warm up per Marketing Cloud;
- la definizione del piano di migrazione del DB storico

4.2.2.3 REALIZZAZIONE E TEST

L'attività prevedrà:

- la Configurazione e setup degli ambienti Sandbox (Dev e QA) e Produzione; in particolare configurazione di:
 - o Utenti, Profili, Ruoli e Sharing settings

- Anagrafiche clienti (Person Account)
- Storico transazioni (Custom Obj)
- Promozioni (Custom Obj)
- Suggerimenti e Attività (Task & Events)
- Email Template per comunicazioni personalizzate
- Configurazione 2 Dashboard Dinamiche Analytics Cloud di 1 Customer Community per i clienti
- Configurazione app mobile Salesforce
- lo sviluppo in logica custom per il rating dei clienti
- lo sviluppo Batch di pulizia e anonimizzazione dati in accordo con principi GDPR
- lo sviluppo flussi integrazione verso sistemi esterni
- il supporto allo sviluppo di flussi in entrata verso Service Cloud
- l'esecuzione di attività di initial test load tramite data import
- l'esecuzione delle attività di Unit Test e supporto a System Integration Test (SIT) e User Acceptance Test (UAT)
- la gestione migrazioni tra ambienti Dev, QA, Prod
- l'esecuzione di Bug fixing e fine tuning

4.2.2.4 DEPLOY

L'attività prevedrà il supporto all'esecuzione dei Rollout e della Data Migration dello storico dei dati disponibili

4.3 INTERVENTI STRUMENTALI AL MONITORAGGIO DEI FLUSSI PEDONALI

Allo stato attuale il progetto di Monitoraggio flussi pedonali della Città Storica ha visto realizzato lo sviluppo della componente software di controllo dei flussi pedonali in tempo reale, nonché la componente di Data Analytics.

Per il completamento del progetto nella sua totalità è necessaria la realizzazione del sistema di conta persone, che prevede l'approvvigionamento del sistema di configurazione e degli apparati atti a rilevare i flussi, l'integrazione dei flussi di dati con la componente software sviluppata e il supporto alla gestione nella fase di produzione dell'iniziativa, garantendo tutte le azioni sinergiche per il buon esercizio della soluzione, nonché la sua integrabilità con la Smart Control Room e con il sistema di prenotazione cui al paragrafo successivo.

Tra le attività sinergiche vi sono inoltre l'ampliamento della rete di videosorveglianza e l'estensione della rete WiFi.

Quanto espresso sopra afferisce specificatamente all'intervento 3.3.1 "Cultura e Turismo" finanziato dal Patto per Venezia, per il quale si prevede un supporto di tipo organizzativo, e tematico-funzionale, al fine di supportare VENIS nella:

- **Gestione tecnica degli stream progettuali**, in particolare nel supporto alla gestione e supervisione di progetto, al fine di assicurare il controllo delle attività, la corretta gestione tecnico-amministrativa, supervisionare i tempi e identificare eventuali punti aperti o rischi da gestire;
- **Revisione di specifiche tecniche, requisiti**, specifiche funzionali, non funzionali e di prodotto, finalizzati alla definizione di capitolati tecnici per l'approvvigionamento di forniture o servizi;
- **Gestione amministrativa delle attività** compreso, ove necessario, il supporto alla stesura e revisione della documentazione amministrativa per la corretta gestione tecnico-amministrativa delle attività.

4.4 SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTÀ STORICA

Tra le azioni previste nell'ambito dell'intervento 3.3.1 "Cultura e Turismo" finanziato dal Patto per Venezia, la prenotazione dell'accesso alla città antica riveste particolare importanza per la strategia del governo della città, per la sinergia con l'ecosistema di controllo (Smart Control Room), nonché per l'innovatività dell'iniziativa.

Questo prevede la progettazione, lo sviluppo e la realizzazione di un sistema integrato di prenotazione al fine di realizzare uno strumento per la conoscenza e la governance dei flussi turistici.

L'obiettivo che si intende perseguire è conoscere anticipatamente le presenze sul territorio cittadino mediante la prenotazione e, successivamente, grazie alla componente di monitoraggio dei flussi di cui al paragrafo precedente, controllare in tempo reale la mobilità pedonale.

Il sistema di prenotazione di accesso alla città dovrebbe essere integrabile con i sistemi di prenotazione esistenti e in via di sviluppo a servizio dei principali stakeholder cittadini, nazionali e internazionali, a meno di ulteriori soluzioni che potranno essere prospettate al Committente.

Il tema della prenotazione si ricollega inoltre al tema del "contributo di accesso" della città di Venezia, previsto nel DEF (Documento di Economia e Finanza) del 2019. Dovranno essere quindi previste azioni sinergiche all'iniziativa, finalizzate ad abilitare il pagamento e l'introito da parte del Comune della suddetta tassa. Nel perimetro del progetto sono richiesti servizi di progettazione e realizzazione, di seguito identificati nelle attività di progetto.

4.4.1 ANALISI E PROGETTAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO

In merito a quanto riportato nel Piano dei fabbisogni, le attività proposte (dettagliate nei paragrafi successivi), possono essere strutturate nelle seguenti fasi progettuali:

1. Identificazione dei macro-requisiti (compresa formalizzazione esigenze utente);
2. Definizione degli scenari di business di riferimento (long list);
3. Valutazione degli scenari secondo matrice di copertura dei requisiti e identificazione degli scenari target (short list) anche attraverso l'utilizzo di Mock-Up illustrativi del servizio;
4. Roadmap implementativa della soluzione sulla base dello scenario target identificato;
5. Formalizzazione dell'architettura tecnica di alto livello.

Subito sotto a titolo esemplificativo sono riportate in forma schematica le fasi identificate.

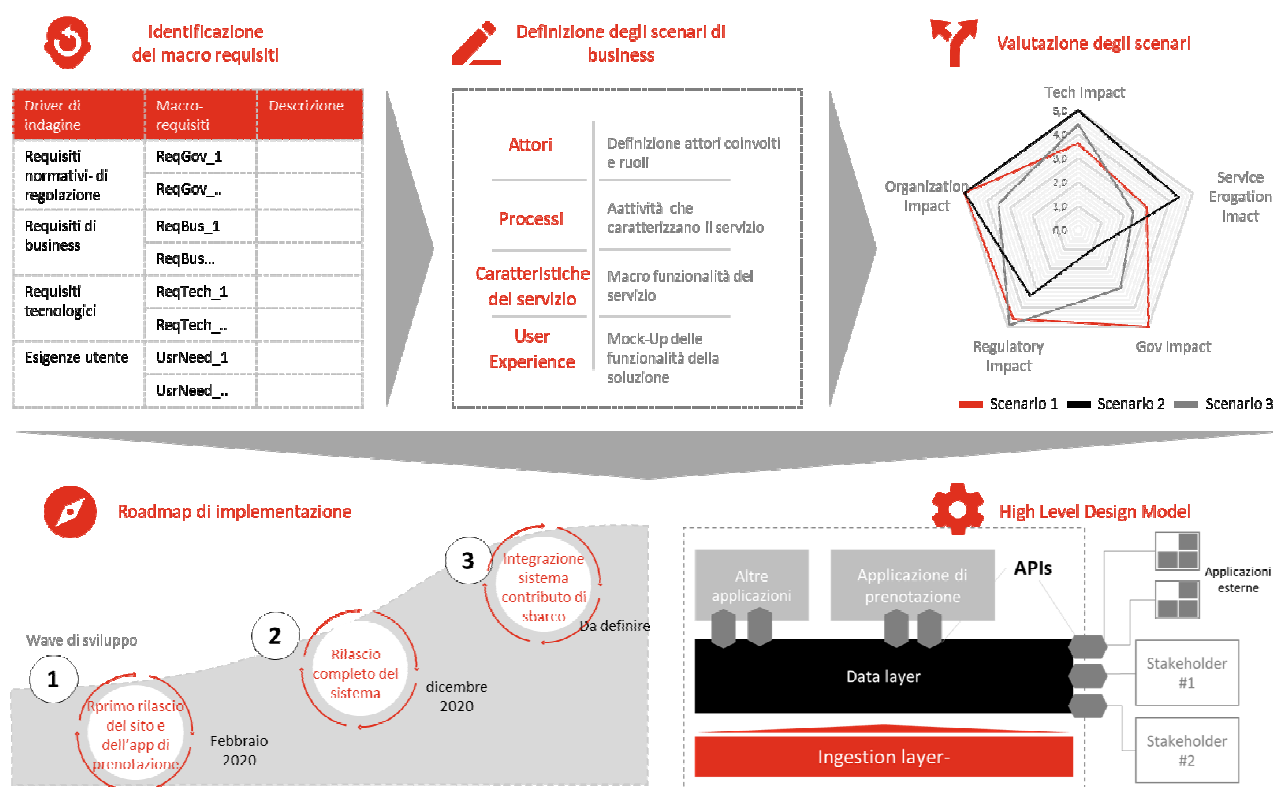


Figura 3 Attività di progettazione del modello di servizio

Per l'implementazione dell'attività si ritiene opportuno il coinvolgimento di un gruppo di lavoro interdisciplinare nonché l'adozione di una metodologia di Design Thinking, il cui obiettivo sarà di far emergere i fabbisogni del servizio, a partire da una o più sessioni di workshop.

La metodologia di design thinking, che sarà opportunamente adattata al contesto è di seguito illustrata.

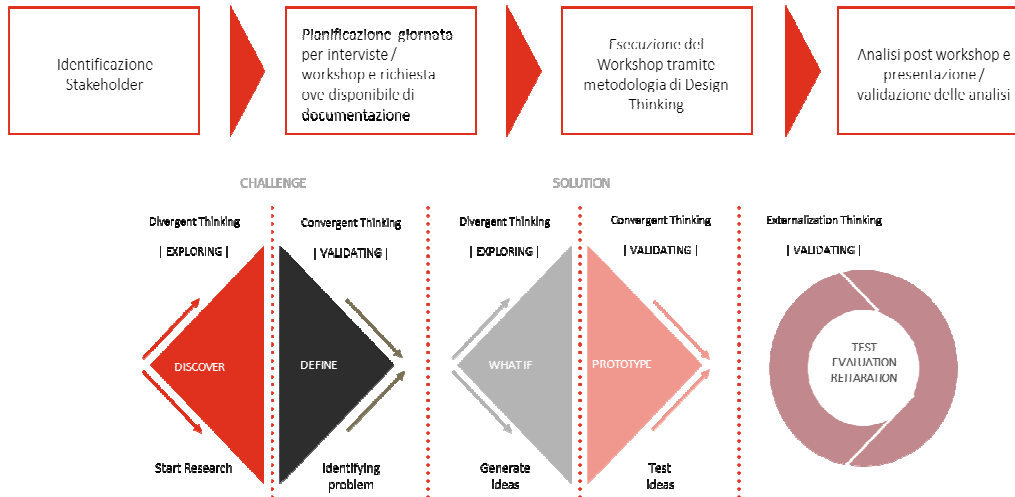


Figura 4 Metodologia Design Thinking

Per l'attuazione della metodologia saranno dunque attivati i seguenti step:

1. analisi desktop di casi studio nazionali ed internazionali, anche di Ricerca&Innovazione, analoghi o correlabili al contesto;
2. definizione di una o più sessioni di interviste con Venis e con l'Amministrazione, con la finalità di definire puntualmente gli obiettivi del sistema, le casistiche associate, identificare i processi correlati, gli stakeholder interessati, identificare i driver di approfondimento sulla base delle 4 aree: strategica, di governo, di servizio, tecnologica;
3. definizione di una o più sessioni di Workshop con Venis, l'Amministrazione e gli stakeholder interessati, per identificare vincoli e fabbisogni correlati alla condivisione di processi e allo scambio di informazioni, sulla base delle 4 aree: strategica, di governo, di servizio, tecnologica;
4. definizione di una o più sessioni di interviste con un focus group di utenti, con la finalità di delineare le user-story relative al sistema di prenotazione, tenendo in considerazione le casistiche individuate precedentemente;
5. definizione dei macro-requisiti di business della soluzione. Sulla base delle user story e degli esiti del workshop sarà definito il nucleo di servizi della soluzione, distinti in base ai driver normativi, organizzativi, di business e di esigenza degli utenti.

4.4.1.2 DEFINIZIONE DEGLI SCENARI DI BUSINESS

Prevedrà l'identificazione della soluzione dal punto di vista concettuale, degli strumenti necessari per assicurarne il funzionamento, delle modalità di interazione e dialogo tra gli stakeholder.

Una volta definiti i macro requisiti del servizio e le user story di riferimento, si definirà il modello di funzionamento della soluzione. In particolare, a partire dai macro-requisiti identificati, si procederà con:

1. l'identificazione di una lista scenari di business differenti. Per ciascuno scenario sarà delineato nel dettaglio:
 - 1.1. il coinvolgimento degli stakeholder e le modalità di engagement previste
 - 1.2. Il modello di business sotteso al servizio (e.g. modello agenzia di viaggi virtuale, offering di offerte a pacchetto, ideazione di modelli contrattuali da validare con gli stakeholder, etc)
 - 1.3. il processo sotteso allo scenario, in termini di attività e azioni effettuate da parte dei singoli stakeholder
 - 1.4. le caratteristiche e funzionalità del servizio, in termini tali da assicurare le finalità del servizio assicurando l'accuratezza, la completezza, la coerenza e la tempestività dei dati.
2. L'ideazione di uno o più modelli di governance, ossia delle modalità con cui Venis e l'Amministrazione possono porsi nei confronti degli stakeholder al fine di realizzare il servizio.
3. Il tipo di esperienza indotta dagli scenari, identificata con la realizzazione di Mock-Up delle interfacce e delle funzionalità.

4.4.1.3 VALUTAZIONE DEGLI SCENARI DI BUSINESS

La valutazione degli scenari prevedrà:

1. La selezione dello scenario target: per ciascuno scenario precedentemente definito saranno valutati gli impatti di natura tecnologica, di governance e organizzativa, di erogazione del servizio, con specifico riferimento all'individuazione dei vincoli e delle complessità derivanti. Ogni impatto prevedrà l'individuazione di un subset di indicatori e dei relativi pesi che saranno applicati di concerto con Venis e con l'Amministrazione, finalizzati alla selezione dello scenario definitivo, comprensivo degli eventuali punti aperti individuati.

2. Il dialogo con gli stakeholder e la definizione, sulla base degli scenari, del modello di governance.

In questa fase sarà aperto un tavolo con i portatori di interesse identificati, in maniera tale da presentare i risultati degli scenari, definire insieme quali siano i vincoli di fattibilità alla loro realizzazione, comprendere le modalità da attuare per la stipula di accordi quadro, convenzioni o contratti necessari per la fruizione e l'utilizzo del servizio.

4.4.1.4 DEFINIZIONE DELLA ROADMAP DI IMPLEMENTAZIONE

L'attività avrà lo scopo di individuare dal punto di vista progettuale e organizzativo le modalità con cui la soluzione sarà implementata e adottata nell'arco del tempo.

Saranno nello specifico identificati i cicli di sviluppo (cosiddette "wave") e i risultati attesi da ciascun ciclo.

Si procederà quindi allo sviluppo di una strategia definita sulla base di fattori di carattere contestuale e tecnico che saranno scelti con l'amministrazione.

A titolo indicativo e non esaustivo le wave potranno riguardare:

- lo sviluppo e l'avvio della soluzione in un contesto pilota limitato ad un set di funzionalità,
- l'estensione della soluzione a tutte le funzionalità,
- l'interfacciamento con il sistema di pagamento e gestione del contributo di accesso,
- l'interfacciamento con il sistema di monitoraggio dei flussi pedonali,
- l'interfacciamento con la Smart Control Room.

Il prodotto dell'attività consisterà in una roadmap di 2 anni, che sarà una linea guida anche per successive progettualità definite in seno all'Amministrazione.

In linea generale la roadmap dovrà prevedere le attività per trarre:

- il rilascio del sistema e del portale di front-end, limitato ad un set di funzionalità, entro febbraio 2020;
- Il rilascio del sistema nel suo complesso, a meno di eventuali integrazioni con la smart control room e il sistema di monitoraggio dei flussi pedonali, il sistema di pagamento e gestione del contributo di accesso entro dicembre 2020.

4.4.1.5 HIGH LEVEL DESIGN MODELLING

A partire dallo scenario selezionato, sarà disegnato il modello concettuale della soluzione, identificando moduli applicativi e di operation che saranno necessari per la sua implementazione, tenendo conto del framework riferimento in cui essa dovrà inserirsi (e.g. sistema di Smart Control Room e sistema di monitoraggio dei flussi pedonali). Ulteriormente, saranno definite le macro funzionalità in termini di "isole funzionali", ossia l'insieme dei requisiti di alto livello funzionali e non funzionali (per requisito di alto livello si intende una macro-funzionalità che nel dettaglio sarà caratterizzate da più funzionalità atomiche).

4.4.2 BUSINESS INTELLIGENCE E DATA ANALYTICS QLIK

Nell'ambito della realizzazione del sistema di prenotazione della città storica dovrà essere realizzata una dashboard in grado di sintetizzare le informazioni rilevanti per la gestione dei flussi turistici, e non, della città.

Per conseguire lo sviluppo di un'applicazione capace di contemplare e mettere in relazione tutte le variabili incluse nella complessità del fenomeno, il ciclo di vita del progetto sarà articolato nelle seguenti fasi:

1. **Inception:** sarà la fase di avvio all'interno della quale si svolgeranno le attività di approfondimento sull'architettura informativa scelta e saranno definiti i requisiti funzionali di dettaglio. In questa fase saranno raccolti inoltre gli elementi necessari alla configurazione degli ambienti per lo sviluppo, test e rilascio della soluzione.
2. **Design & Development:** sarà la fase di progettazione tecnica e di implementazione del cruscotto di analisi. A partire dalla mappatura dei sistemi sorgente disponibili, saranno progettati il modello dati e i flussi di alimentazione sottostanti; quindi saranno disegnati i workflow di navigazione e le interfacce grafiche con un'attenta analisi per definire le misure di sicurezza per l'accesso ai dati (profilazione custom per gruppi di utenti, permessi di visualizzazione per diversi livelli di aggregazione dei dati..).

Una volta conclusa la progettazione di ciascuna componente sarà avviato lo sviluppo di un layer di ETL per la creazione del database in memory per la generazione del file in formato tabellare ottimizzato per il caricamento nel layer di presentation costituito dalle interfacce dinamiche condivise in fase di design.

L'architettura applicativa così costituita sarà pubblicata in ambiente di sviluppo sottoposta a integration test, demo e raccolta feedback.

3. **Stabilization:** sarà la fase di verifica della soluzione sviluppata da parte degli utilizzatori finali. L'applicazione verrà pubblicata in ambiente di test con l'attivazione del modello di security progettato per garantire la corretta visualizzazione delle analisi disponibili ai potenziali differenti gruppo di utenti. Sarà dunque selezionato un gruppo ristretto di utenti-chiave per avviare la fase di UAT, quindi provvedere alla risoluzione delle criticità emerse e alla valutazione di integrazioni in piattaforma..
4. **Deployment:** sarà la fase di rilascio dell'applicazione nell'ambiente di produzione, che provvederà le attività di supporto all'attivazione dei processi per il go-live della soluzione

4.4.3 PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLA SOLUZIONE DEL SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTÀ STORICA

4.4.3.1 REQUISITI FUNZIONALI E NON FUNZIONALI DELLA SOLUZIONE

A partire dal modello di servizio identificato e dai requisiti funzionali e di business formalizzati nella fase iniziale del progetto saranno declinati i requisiti funzionali e non funzionali di dettaglio della soluzione.

I requisiti di dettaglio formalizzati saranno poi analizzati congiuntamente a VENIS per verificarne la congruità rispetto al perimetro economico identificato (e riportato all'interno del Capitolo 5).

Tale attività di verifica, funzionale all'avvio degli sviluppi, prevedrà le seguenti fasi:

1. Consolidamento del perimetro funzionale e tecnico;
2. Stima delle attività e formalizzazione del piano di sviluppo;
3. Approvazione da parte di VENIS;
4. Avvio delle attività realizzative.

4.4.3.2 DEFINIZIONE DELL'ARCHITETTURA DELLA SOLUZIONE

L'attività sulla base del modello operativo disegnato, prevede il disegno dell'architettura target della soluzione.

La soluzione dovrà necessariamente fare riferimento al framework IT di riferimento della città di Venezia, oltre che tenere conto dell'attuale strategia IT. In particolare dovranno essere valutati gli indirizzi e i vincoli esistenti, in termini non esaustivi di sicurezza, censimento degli utenti, servizi di Identity e Access Management, servizi o API disponibili verso enti terzi.

In particolare quindi la soluzione dovrà sfruttare l'infrastruttura di cooperazione applicativa, già ampiamente utilizzata da VENIS, basata sul framework WSO2 al fine di:

- semplificare le logiche di integrazione con servizi interni ed esterni a VENIS (come ad esempio l'integrazione sui diversi sistemi di prenotazione dei vettori coinvolti nel progetto);
- garantire la massima modularità della soluzione;
- abilitare scenari di riuso della soluzione.

4.4.3.3 REALIZZAZIONE

Alla fase di progettazione dovrà essere complementare la progettazione tecnica delle componenti del servizio e la loro realizzazione, nell'ambito del perimetro disegnato e sulla scorta della roadmap di implementazione.

La realizzazione costituirà quindi un nucleo centrale funzionale, che dovrà soddisfare il set di requisiti minimi necessari per garantire la messa in esercizio, la valutazione e la validazione del servizio.

La soluzione sarà realizzata in completa aderenza alle linee guida definite da AgID per quanto concerne gli aspetti di:

- Sicurezza informatica;
- Interoperabilità, Modularità e Riutilizzo della soluzione;
- Design applicativo e User-Experience;

4.5 CHANGE MANAGEMENT PON GOV

L'azione ha come obiettivo l'accompagnamento alla transizione digitale con particolare riferimento al cambiamento organizzativo indotto dalla trasformazione tecnologica.

L'obiettivo principale del progetto "Transizione digitale e miglioramento della Governance" relativa al Programma PON GOV 2014-2020, consiste nel migliorare la governance esercitata dall'OI di Venezia in materia di controlli e di cooperazione orizzontale con le diverse strutture comunali, attraverso l'implementazione di metodologie e strumenti di lavoro in grado di:

- rafforzare la capacità amministrativa ed accrescere la cultura manageriale nella gestione dei servizi;
- aumentare l'efficacia e l'efficienza nella transizione da attività di servizio erogate esclusivamente in modalità sportello, all'erogazione degli stessi in modalità digitale;
- generare un progressivo sviluppo di competenze specifiche ed un rinnovamento organizzativo strutturale.

Le linee d'intervento previste sono finalizzate a costruire in modo stabile processi più efficienti e semplificati per rispondere ai fabbisogni settoriali della P.A., partendo da una struttura target - Direzione Servizi al Cittadino e Imprese - coinvolta per prima ed in modo significativo nel processo di transizione organizzativa per effetto dell'attuazione del progetto Pon Metro Ve111g "Piattaforma CzRM Multicanale".

Il progetto consiste in due fasi di intervento sinergiche:

- una tesa alla strutturazione di attività di capacity building, inteso come processo di miglioramento interno dell'organizzazione stimolato da azioni volte a favorire il rafforzamento stabile delle potenzialità e delle competenze;
- l'altra centrata sull'accompagnamento alla transizione organizzativa, allo sviluppo delle competenze di condivisione della conoscenza fra diverse strutture e all'acquisizione delle

skill necessarie per utilizzare i nuovi strumenti e per erogare i servizi digitalmente, con interventi di training on the job e change management.

Accompagnare il processo di transizione delle strutture comunali verso processi organizzativi più efficienti attraverso azioni di capacity building e training on the job, permetterà all'OI di rafforzare la sua capacità d'intervento trasversale sulle diverse strutture, utilizzando procedure semplificate e standardizzate.

4.5.1 REVISIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

Intervento di capacity building volto alla reingegnerizzazione dei processi e dei flussi di comunicazione interna in ragione dell'introduzione di una nuova piattaforma di erogazione dei servizi comunali online e di un sistema di CRM collegato.

Dall'analisi del contesto organizzativo interno delle diverse strutture coinvolte nel progetto CzRM del PON METRO e a partire dallo studio dello stato di fatto della strutturazione organizzativa ed operativa di tutti i processi di erogazione dei Servizi della Direzione Servizi al Cittadino e Imprese (Anagrafe, Stato Civile, URP, SUAP), in ragione delle differenti caratteristiche e peculiarità riscontrabili, si individueranno i processi rappresentativi delle più significative criticità e quindi si procederà alla revisione e reingegnerizzazione in un'ottica di semplificazione e di transizione alla modalità digitale.

Si prevedono anche attività mirate di promozione dell'utilizzo del Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), quale strumento di accesso ai servizi pubblici online.

SPID è funzionale al miglioramento dell'organizzazione delle strutture comunali (compresa l'estensione alla Città Metropolitana) e permette un controllo efficiente da parte dell'OI sulle performance raggiunte, incluse quelle strettamente correlate all'investimento PON Metro relativo al Touchpoint DIME nell'ambito del progetto "Piattaforma CzRM Multicanale".

4.5.2 ELABORAZIONE MATRICI RACI

Attività volte all'elaborazione e all'implementazione della matrice RACI per la gestione della base informativa del Comune di Venezia con particolare riferimento alla Direzione Servizi al Cittadino e Imprese.

Compilazione della matrice RACI (Responsibility Assignment Matrix) definita per la creazione e l'aggiornamento della base informativa del Comune e attività di accompagnamento all'applicazione della stessa.

Compilazione della matrice RACI (Responsibility Assignment Matrix) definita per la creazione e l'aggiornamento della base informativa del Comune di Venezia nata con il progetto PON Metro "Piattaforma CzRM Multicanale".

4.5.3 TRAINING ON THE JOB

Saranno individuati gli interventi di training on the job volti ad accompagnare in primis il personale della Direzione target alla transizione organizzativa, favorire lo sviluppo delle competenze di condivisione della conoscenza e l'acquisizione delle skill necessarie per utilizzare i nuovi strumenti di lavoro e per erogare i servizi digitalmente.

4.5.4 DEFINIZIONE DEL MODELLO DI “CAPACITY BUILDING”

Il Piano si pone l'obiettivo di esplicitare azioni, strumenti e tempistiche previste per la realizzazione degli interventi a supporto del cambiamento, in coerenza con gli obiettivi di una roadmap basata su rilasci progressivi di nuovi servizi a gruppi di utenti omogenei. Il Piano coinvolge, in maniera diretta e/o indiretta, amministratori, stakeholder istituzionali ed Enti Terzi, operatori time management ed operatori giuridico/economici.

Particolare enfasi verrà posta nella definizione del modello di “capacity building”, espressione, che significa letteralmente «costruzione delle capacità», utilizzata spesso insieme alle espressioni capacity development («sviluppo») o capacity strengthening («rafforzamento»), per indicare un processo continuo di miglioramento degli individui in un ambito economico, istituzionale, manageriale. I vari processi interni verranno potenziati o accelerati, includendo tutte le attività legate allo sviluppo delle risorse umane e al management (strategic management, organisational reengineering, knowledge management, information management ecc.), ma anche alla creazione di un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono la sostenibilità dello sviluppo.

Il presente piano di Change Management si intende quindi indirizzato sia ai soggetti interni, che ad un pubblico esterno, con la finalità di andare ad identificare le più idonee azioni di Change da porre in essere al fine di garantire la più corretta ed efficace introduzione del sistema per ciascun target di utenza.

4.5.5 DEFINIZIONE E VALIDAZIONE DEL PROCESSO E LE LEVE DI CHANGE MANAGEMENT

La progettazione “Transizione digitale e miglioramento della Governance” relativa al Programma PON GOV 2014-2020, è articolate e di elevata complessità ed impatto secondo diversi aspetti:

- l'estensione in termini di tipologie di processi HR che intende abilitare e i relativi servizi che saranno offerti a Utenti e stakeholder;
- il numero e la specificità di classi di utenza, ciascuna con le sue necessità organizzative, i requisiti di tipo processivo, tecnologico e di sicurezza dei dati;

- la vastità dell'impianto normativo che sottende non solo la gestione giuridica ed economica del personale pubblico, ma anche la gestione delle presenze, la formazione la valorizzazione e la valutazione del capitale umano delle Amministrazioni Pubbliche;
- la complessità e innovatività di tutto lo stack architetturale, che intende allinearsi alle linee guida ed alle tecnologie alla frontiera della evoluzione proposta da AgID.

Per garantire una transizione sicura e minimizzare l'impatto sia per le Amministrazioni che oggi già utilizzano sistemi ICT in essere, sia per quelle che verranno acquisite e implementate "ex-novo, assume particolare importanza oltre alla effettiva realizzazione del nuovo sistema, la promozione e la diffusione del consenso sulle iniziative proposte. Risulta, quindi, fondamentale adottare un approccio strutturato al Change Management che possa accompagnare il progetto ed i soggetti coinvolti in tutto il suo ciclo di vita.

4.6 CHANGE MANAGEMENT CZRM

In ragione dell'introduzione della nuova piattaforma di erogazione dei servizi comunali online (DIME) e del sistema di CRM collegato (di cui al progetto Pon Metro VE111g Piattaforma CzRM Multicanale), VENIS ha individuato la necessità di implementare azioni finalizzate a garantire l'adozione dei nuovi sistemi presso l'Amministrazione.

La strategia di intervento prevede di:

- aumentare l'efficacia del processo amministrativo offrendo strumenti e metodologie integrate in grado di facilitare il coordinamento delle Direzioni coinvolte nelle diverse fasi e modalità di erogazione dei servizi al cittadino, anche attraverso il cambiamento organizzativo;
- supportare la condivisione di informazioni e conoscenza tra i soggetti coinvolti, diffondendo una nuova "cultura del dato" e reingegnerizzando i processi esistenti, in modo da assicurare la capacità dei diversi uffici di erogare servizi con canali innovativi;
- accompagnare il personale verso la transizione digitale;
- utilizzare metodi e strumenti evoluti di gestione condivisa, monitoraggio e verifica in grado di supportare il processo di continuo miglioramento dell'Amministrazione;
- Individuare soluzioni replicabili ai fini del potenziale riuso nell'ambito del miglioramento dell'efficienza dei processi amministrativi caratterizzanti l'erogazione dei servizi da parte di altre Amministrazioni, in particolare da parte della Città Metropolitana di Venezia.

4.7 PIANO TRIENNALE SISTEMA INFORMATIVO COMUNALE

L'obiettivo del presente documento, in linea con quanto richiesto da VENIS, è quello di aggiornare e delineare il nuovo piano di sviluppo del Sistema Informativo Comunale a partire dal documento di progetto "Sistema Informativo Comunale del Comune di Venezia" (Progetto n.S200504 – CIG n.Z501BE25D1).

Tale esigenza emerge in particolare a seguito dalla fisiologica necessità di rinnovare il piano a seguito dei tre anni, nonché dall'esigenza di:

- verificare l'allineamento tra il piano del triennio precedente e quanto attualmente consolidato
- aggiornare il piano alle esigenze scaturite dall'introduzione dei nuovi applicativi nell'ambito dei progetti PON GOV e PON METRO.

A tal fine si propone un supporto organizzativo e tematico funzionale per il disegno del nuovo piano triennale del sistema comunale, per cui è richiesto di:

1. Effettuare un assessment del parco IT e dei cluster applicativi esistenti, che prevedrà la ricognizione delle dimensioni caratterizzanti il contesto ICT. Oltre a delineare una visione unificata dell'architettura complessiva del sistema in termini di sistemi/moduli e loro integrazione, dovranno essere acquisite informazioni per comprendere le capability supportate dai sistemi e piattaforme e lo stack tecnologico adottato in ogni ambito
2. Identificare gli indirizzi strategici di sviluppo del sistema comunale, che prevedrà:
 - l'identificazione delle aree di intervento prioritarie, definite sulla base di un assessment multiparametrico di tipo tecnologico, di business, di fabbisogno
 - l'identificazione di stack tecnologici, architetture, paradigmi ed eventualmente di prodotti di riferimento
 - Delineare una roadmap di implementazione sulla base del triennio.

4.7.1 ANALISI SITUAZIONE ATTUALE E TREND IT NELLA PA

In questa fase verrà effettuato un assessment del parco IT e dei cluster applicativi esistenti, sia per censirli che per individuare eventuali aree di miglioramento; tale ricognizione verrà effettuata attraverso lo studio della documentazione messa a disposizione da VENIS, e attraverso opportune interviste svolte con i principali stakeholder del progetto.

Grazie all'esperienza e a progetti già svolti per Venis, PwC rappresenta il miglior consulente in grado di analizzare l'infrastruttura applicativa e tecnologica attuale ed i processi che la regolano, nonché individuare le criticità che occorre risolvere nel breve periodo, anche guardando al trend IT della PA in Italia.

4.7.2 RACCOLTA ESIGENZE E LINEE GUIDA ICT

Questa fase riguarda l'aggiornamento degli indirizzi strategici di sviluppo del sistema comunale, sia da parte dei referenti del Comune di Venezia che dei referenti di VENIS. A titolo di esempio rientrano in questa fase temi quali:

- la revisione dell'adozione di standard condivisi
- le modalità con cui è stata assicurata l'interoperabilità di tutti gli applicativi
- Un sistema centrale di Identity Management
- L'adozione delle piattaforme nazionali e la interoperabilità nel nuovo sistema di cooperazione applicativa nazionale (evoluzione SPC) in linea con le nuove linee guida di sviluppo AgID

Secondo l'esperienza maturata in tale settore, inoltre, gli obiettivi di cui tenere conto nella revisione e aggiornamento della nuova architettura del Sistema Informativo Comunale sono:

- **Gestione unica del dato**
- **Trasversalità delle applicazioni**
- **Flessibilità**, ossia rapidità d'intervento, quando necessario, sulle manutenzioni per l'adeguamento dei software gestionali.
- **Condivisione delle informazioni** tra le diverse applicazioni
- **Capacità e carico** delle diverse applicazioni, con particolare riferimento a quelle di nuova introduzione.

Al termine di questa fase sarà pertanto evidenziato quali sono le aree di intervento prioritarie, gli stack tecnologici, architetture e paradigmi di cui tenere conto, e una roadmap di implementazione high-level che tenga conto degli investimenti su tutto il triennio. Sulla base del gap esistente tra l'architettura target individuata e l'architettura attuale del Sistema Informativo del Comune di Venezia, verrà proposto un piano di interventi nell'ambito del piano triennale del Sistema Informativo Comunale per raggiungere l'architettura "target".

4.7.3 DISEGNO MODELLO DI RIFERIMENTO

Questa fase si occuperà di aggiornare l'architettura attuale dei sistemi informativi del comune attraverso un'attività di "scouting" su altre realtà di complessità paragonabile a quella del Comune di Venezia (es. Comune di Milano) e prendendo a riferimento le best practice adottate oggi nelle Pubbliche Amministrazioni, anche nell'ottica di aderenza alle linee guida dell'AgID.

Il coinvolgimento di PwC in progetti simili per altri Comuni italiani sarà inoltre utile per un confronto e per una corretta definizione dell'architettura al fine di soddisfare i principali needs identificati nelle due precedenti fasi.

4.8 SUPPORTO TECNICO AL PROGRAM E PROJECT MANAGEMENT

L'attività di supporto specialistico di tipo organizzativo richiesta nell'ambito del Piano dei Fabbisogni, riguarda le azioni del Piano Operativo della Città di Venezia (P.O.) finanziato dal programma Pon Città Metropolitane 2014-2020. Nello specifico l'attività di program e project management afferisce al progetto VE111G – Piattaforma CzRM Multicanale nell'ambito del quale si sviluppa il processo di transizione della PA verso i servizi digitali, nonché la campagna di estensione verso gli altri comuni della Città Metropolitana.

I servizi di supporto organizzativo che vengono qui richiesti dovranno tenere conto del contesto organizzativo e tecnologico, delle specificità e delle dimensioni dell'Amministrazione Comunale e delle società partecipate coinvolte nel processo di transizione, della necessità di estendere le soluzioni, i processi e i servizi presso i Comuni nell'ambito della Città Metropolitana di Venezia.

Nello specifico, le attività ricadenti in tale tipologia di servizio sono di program management, riferite ai processi di transizione in oggetto, secondo tecniche e metodologie standard riconosciute a livello internazionale.

4.9 BUSINESS PROCESS REENGINEERING DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ

In relazione all'elevata complessità progettuale derivante dall'adozione di nuovi servizi per la contabilità si ritiene necessario richiedere un supporto organizzativo e tematico funzionale finalizzato principalmente all'analisi e successiva revisione dei processi di dominio e al change management.

In questo contesto, si richiede supporto per le attività di seguito dettagliate.

Si richiede un supporto alla revisione dei processi relativi agli ambiti precedentemente individuati attraverso:

- l'analisi di alto livello della situazione attuale, capitalizzando le analisi già effettuate e rese disponibili;
- la descrizione di un'ipotesi di disegno e/o ridisegno dei processi in ambito e degli interventi tecnologici da realizzare;
- analisi e disegno della soluzione software identificata in riuso dall'amministrazione con riferimento ai processi, interessati dalle attività di realizzazione/evoluzione;

In aggiunta ai processi sopra descritti, particolare rilevanza dovrà essere posta nell'analisi dei processi che riguardano la piattaforma documentale del Comune.

Alla luce di tali esigenze, si richiede le seguenti attività:

- assessment dei processi coinvolti nelle fasi del programma. Le attività di assessment dovranno essere svolte principalmente attraverso lo studio della documentazione che sarà resa disponibile e, laddove necessario, attraverso interviste con i soggetti "chiave" (key users) che saranno individuati;
- assessment dei sistemi IT: ricognizione e analisi degli applicativi SW che oggi supportano, in qualunque misura, i processi in ambito al fine di poter elaborare una mappa applicativa As-IS e di trasformazione (to be);
- gap analysis: una volta completate le attività di assessment su processi e sistemi informativi, occorrerà verificare il grado di copertura delle diverse fasi procedurali da parte degli attuali applicativi.

L'output di tali attività sarà a supporto della definizione dei documenti di Business BluePrint in cui saranno declinati i requisiti funzionali della nuova piattaforma applicativa.

La metodologia che sarà utilizzata per il progetto di ridisegno dei processi dovrà essere descritta nel progetto esecutivo.

4.10 SVILUPPO NUOVI APPLICATIVI

Sui diversi ambiti di intervento di seguito descritti sono richiesti servizi di sviluppo software, in particolare il servizio di analisi, progettazione e realizzazione software ad hoc.

Gli obiettivi principali di progetto sono espressi nel piano dei fabbisogni e vengono qui riepilogati quelli su cui si lavorerà in via prioritaria nel corso del 2019-2020:

- Atti e Delibere: aggiornamento del sistema attualmente in uso per superarne le limitazioni tecniche e funzionali;
- Contabilità: interventi di integrazione con altri sistemi dell'Ente;

- Evolutive cruscotto personale: formazione, sistema SSD, trasferte;
- Piattaforma Documentale: integrazione del sistema Documentale con i servizi di protocollo, atti e delibere, ecc.
- Rifacimento applicativo GELP e interventi di sviluppo sui sistemi esistenti n ambito Lavori Pubblici, secondo le evidenze emerse dall'assessment realizzato nel 2018;
- Nuovo sistema informativo per la gestione del patrimonio comunale;
- Altri sviluppi che emergeranno a seguito della definizione da parte della Giunta Comunale delle priorità per i nuovi sviluppi 2019 del sistema informativo comunale (definizione prevista per marzo 2019);
- Sviluppi su gestionale Polizia Locale;
- Completamento sistema SGOV;
- Sviluppi evolutivi su sistema Venezia Unica.

Le attività di sviluppo verranno dimensionate e pianificate nel corso del kickoff di progetto e nei successivi incontri periodici di revisione ed aggiornamento del presente progetto esecutivo.

4.11 MANUTENZIONE APPLICATIVI

Sui diversi ambiti di intervento di seguito descritti sono richiesti servizi di sviluppo software, in particolare manutenzione evolutiva sui sistemi esistenti.

Gli obiettivi principali di progetto sono espressi nel piano dei fabbisogni e vengono qui riepilogati quelli su cui si lavorerà in via prioritaria nel corso del 2019-2020:

- Albo Associazioni: realizzare una generalizzazione di quanto già in produzione per le Associazioni sportive in modo da fornire servizi a tutte le associazioni che operano sul territorio;
- Altre manutenzioni evolutive che potranno emergere, secondo le esigenze del Cliente in corso d'anno.

Le attività di manutenzione verranno dimensionate e pianificate nel corso del kickoff di progetto e nei successivi incontri periodici di revisione ed aggiornamento del presente progetto esecutivo.

5 DIMENSIONAMENTO E BUDGET ECONOMICO

5.1 MIX DEI SERVIZI PROPOSTI E DELLE FIGURE PROFESSIONALI

I servizi oggetto della presente proposta sono dimensionati secondo le stime di effort di seguito riportati. Nello specifico, per ogni servizio si riporta la % di effort delle singole figura professionali impiegate per la rispettiva erogazione, con indicazione del totale effort in giorni / uomo stimato per servizio.

| | Servizio | Capo Progetto | Analista Funzionale | Specialista di Prodotto | Architetto di Sistema | Sistemista Senior | Sistemista Junior | Analista Programmatore | DBA | Senior Advisor | Consulente Senior | Consulente Junior | Totale Effort in Giorni / Uomo |
|------------------------|--|---------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-----|----------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| Tipologia di servizio | | | | | | | | | | | | | |
| | REALIZZAZIONE DEL CRM CASINÒ | | | | | | | | | | | | |
| Sviluppo software | Configurazione e parametrizzazione | 8% | 22% | 20% | 5% | | | 30% | 15% | | | | |
| | INTERVENTI STRUMENTALI AL MONITORAGGIO DEI FLUSSI PEDONALI (rif. intervento 3.3.1 "Cultura e Turismo" Patto per Venezia) | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTÀ STORICA (rif. progetto 3.3.1 "Cultura e Turismo" - Patto per Venezia) | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| Sviluppo software | Parametrizzazione e personalizzazione | 8% | 22% | 20% | 5% | | | 30% | 15% | | | | |
| Sviluppo software | Servizio di Analisi, Progettazione e Realizzazione Software ad Hoc | 10% | 25% | 10% | 10% | | | 40% | 10% | | | | |
| | CHANGE MANAGEMENT PON GOV (rif. progetto "Transizione digitale e miglioramento della Governance" – Pon Gov 2014-2020) | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | CHANGE MANAGEMENT CZRM (rif. Progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale – Pon Metro 2014-2020) | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | PIANO TRIENNALE DEL SISTEMA INFORMATIVO COMUNALE | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | SUPPORTO TECNICO AL PROGRAM E PROJECT MANAGEMENT (rif. Progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale – Pon Metro 2014-2020) | | | | | | | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | BUSINESS PROCESS RENGINEERING DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ | | | | | | | | | | | | |

| | Servizio | Capo Progetto | Analista Funzionale | Specialista di Prodotto | Architetto di Sistema | Sistemista Senior | Sistemista Junior | Analista Programmatore | DBA | Senior Advisor | Consulente Senior | Consulente Junior | Totale Effort in Giorni / Uomo |
|------------------------|--|---------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-----|----------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | 10% | | | | | | | | 20% | 30% | 40% | |
| | SVILUPPO NUOVI APPLICATIVI | | | | | | | | | | | | |
| Sviluppo software | Analisi, progettazione e realizzazione SW ad hoc | 10% | 25% | 10% | 15% | | | 30% | 10% | | | | |
| | MANUTENZIONE APPLICATIVI | | | | | | | | | | | | |
| Sviluppo software | Manutenzione evolutiva | 5% | 25% | 10% | 10% | | | 40% | 10% | | | | |

Tabella 1 - Mix dei servizi proposti

5.2 QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Il dimensionamento economico complessivo del progetto è pari a € **3.119.000** IVA esclusa, articolati per tipologia di servizi come di seguito riportato:

La quotazione relativa alle attività e ripartita per singoli servizi è di seguito rappresentata.

| | Servizio | Rendicontazione | Modalità Esecuzione Servizio | Società RTI Esecutrice Prestazioni | 2019 | 2020 | Totale Iva Esclusa |
|------------------------|---|------------------------|-------------------------------------|---|-------------|-------------|---------------------------|
| | REALIZZAZIONE DEL CRM CASINÒ | | | | | | |
| Sviluppo software | Parametrizzazione e personalizzazione | A Corpo | Progettuale | PWC | 240.000 € | - | 240.000 € |
| | INTERVENTI STRUMENTALI AL MONITORAGGIO DEI FLUSSI PEDONALI (rif. progetto 3.3.1 "Cultura e Turismo" - Patto per Venezia) | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 80.000 € | - | 80.000 € |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | NTTDATA | 80.000 € | 60.000 € | 140.000 € |
| | SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLA CITTA STORICA (rif. progetto 3.3.1 "Cultura e Turismo" - Patto per Venezia) | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 200.000 € | - | 200.000 € |
| Sviluppo software | Parametrizzazione e personalizzazione | A Corpo | Progettuale | PWC | 40.000 € | - | 40.000 € |
| Sviluppo software | Servizio di Analisi, Progettazione e Realizzazione Software ad Hoc | A Corpo | Progettuale | NTTDATA | 210.000 € | - | 210.000 € |
| | CHANGE MANAGEMENT PON GOV (rif. progetto "Transizione digitale e miglioramento della Governance" – Pon Gov 2014-2020) | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | NTTDATA | 115.000 € | - | 115.000 € |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 200.000 € | 100.000 € | 300.000 € |
| | CHANGE MANAGEMENT CZRM (rif. Progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale – Pon Metro 2014-2020) | | | | | | |

| | Servizio | Rendicontazione | Modalità Esecuzione Servizio | Società RTI Esecutrice Prestazioni | 2019 | 2020 | Totale Iva Esclusa |
|------------------------|---|-----------------|------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 170.000 € | - | 170.000 € |
| | PIANO TRIENNALE SISTEMA INFORMATIVO COMUNALE | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 50.000 € | - | 50.000 € |
| | SUPPORTO TECNICO AL PROGRAM E PROJECT MANAGEMENT (rif. Progetto VE111g Piattaforma CzRM Multicanale – Pon Metro 2014-2020) | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 77.000 € | 77.000 € | 154.000 € |
| | BUSINESS PROCESS RENGINEERING DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ | | | | | | |
| Supporto organizzativo | Supporto tematico e funzionale | A Corpo | Progettuale | PWC | 100.000 € | 80.000 € | 180.000 € |
| | SVILUPPO NUOVI APPLICATIVI | | | | | | |
| Sviluppo software | Servizio di Analisi, Progettazione e Realizzazione Software ad Hoc | A Consumo | Progettuale | MUNICIPIA | 310.000 € | 300.000 € | 610.000 € |
| Sviluppo software | Servizio di Analisi, Progettazione e Realizzazione Software ad Hoc | A Consumo | Progettuale | NTTDATA | 210.000 € | 120.000 € | 330.000 € |
| | MANUTENZIONE APPLICATIVI | | | | | | |
| Sviluppo software | Manutenzione evolutiva | A Corpo | Progettuale | MUNICIPIA | 200.000 € | 100.000 € | 300.000 € |
| | | | | | | | |
| | Totale Iva Esclusa Servizi | | | | 2.282.000 € | 837.000 € | 3.119.000 € |

Tabella 2 - Quadro economico

La distribuzione degli importi nel tempo rispetta la relazione di fattibilità del progetto. Durante la fase di pianificazione delle iniziative sarà possibile anche una rivisitazione della ripartizione e allocazione temporale delle spese.

L'articolazione per servizio di tali corrispettivi è riportata nella tabella a seguire, ove viene altresì indicata la modalità di rendicontazione del singolo servizio, la modalità di attivazione / esecuzione e la società del RTI responsabile ed esecutrice delle prestazioni oggetto di proposta.

5.3 ATTIVITÀ IN CARICO ALLE AZIENDE DEL RTI

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

| Azienda | Ripartizione % |
|---|----------------|
| MANDATARIA: ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA S.p.A. | 0 % |
| MANDANTE: MUNICIPIA S.p.A. | 29,17 % |
| MANDANTE: PricewaterhouseCoopers Advisory | 45,34 % |

| | |
|-----------------------------------|---------|
| MANDANTE: ENGIWEB SECURITY S.p.A. | 0 % |
| MANDANTE: NTT DATA Italia | 25,49 % |
| MANDANTE: SQS Italia | 0 % |

Tabella 3 – Ripartizione in RTI

6 CONTRIBUTO A CARICO DELL'ENTE

Ai sensi dell'art. 4, comma 3-quater, del D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012, n. 135, al presente contratto si applica il contributo di cui all'art. 18, comma 3, D. Lgs. 1° dicembre 2009, n. 177, come disciplinato dal D.P.C.M. 23 giugno 2010.

L'Amministrazione Beneficiaria è tenuta a versare a Consip S.p.A., entro il termine di 30 (trenta) giorni solari dalla data di perfezionamento del Contratto Esecutivo, il predetto contributo nella misura di € 15.595,00.

Riferimento da contattare per informazioni in merito al contributo a carico dell'Ente:

Dott. Giuseppe Ghezzeo – Responsabile amministrazione, acquisti, gare e contratti

Numero telefonico: 041 274 4850

Indirizzo e-mail: g.ghezzeo@venis.it

FINE DEL DOCUMENTO