Processo Creazione ed Evoluzione servizi

Procedura: Gestione Iniziativa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Unità | Nome | Data | |
| Elaborata da: | * **Area Servizi ICT** * **Resp. D&D Servizi AdR ed Enti** * **Resp. D&D Servizi istituzionali** * **Integration Manager** * **Resp.Servizio Produzioni** * **Resp.Servizio Elaborazione Dati** * **Service Owner** | * **Umberto Properzi** * **A. Fraschetti** * **S. Locritani** * **G. Colicigno** * **P. Palazzolo** * **M. Filippi** * **L. Antoci** | * **10-01-2012** * **28-02-2012** * **28-02-2012** * **28-02-2012** * **01-03-2012** * **05-03-2012** * **05-03-2012** |
| Verificata operativamente da: | * **Resp.le Area Servizi ICT** * **Resp.le Area produzione** | * **Luciano Foti** * **Francesco Milo** | * **08-03-2012** * **09-03-2012** |
| Verificata per conformità al SGQ da: | * **Gestione Qualità** | * **Monica Marchese** | * **12-03-2012** |
| Autorizzata da: | * **Resp.le Area Risorse Umane** | * **Antonio Martuscelli** | * **26-03-2012** |

|  |  |
| --- | --- |
| Data di entrata in vigore | **26 marzo 2012** |

Diffusione del documento

|  |
| --- |
| Lista di Diffusione |
| Tutto il personale Equitalia Servizi |

|  |
| --- |
| Destinatari della Procedura |
| Tutte le funzioni aziendali di Equitalia Servizi |

Storia delle revisioni:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° Revisione | Data | Motivo |
| 2.0 | 26/03/2012 | introdotta scheda di avvio iniziativa e particolarità per la fase di monitoraggio delle attività di collaudo |

Indice

[1. Scopo e Ambito di applicazione 4](#_Toc319062510)

[2. Definizioni 5](#_Toc319062511)

[3. Lista degli applicativi 7](#_Toc319062512)

[4. Riferimenti normativi e documenti applicabili 7](#_Toc319062513)

[5. Principi Generali 7](#_Toc319062514)

[6. Osservanza e governo della procedura 7](#_Toc319062515)

[7. Livelli di servizio 8](#_Toc319062516)

[8. Diagramma della procedura 8](#_Toc319062517)

[8.1. Operazioni 8](#_Toc319062518)

[8.1.1. Strutturazione del Progetto 8](#_Toc319062519)

[8.1.1.1. Project Charter 9](#_Toc319062520)

[8.1.1.2. Piano di Progetto preliminare 13](#_Toc319062521)

[8.1.1.3. Regole di Governance 14](#_Toc319062522)

[8.1.1.3.1. Modalità di organizzazione di SAL e incontri di progetto 15](#_Toc319062523)

[8.1.1.3.2. Template documentali da utilizzare nel progetto 17](#_Toc319062524)

[8.1.1.3.3. Modalità di approvazione degli output 19](#_Toc319062525)

[8.1.1.3.4. Modalità di gestione delle varianti 21](#_Toc319062526)

[8.1.1.3.5. Modalità di intervento a fronte di criticità / urgenze 22](#_Toc319062527)

[8.1.1.3.6. Modalità di comunicazione con il processo di Change Management 23](#_Toc319062528)

[8.1.1.4. Gestione rischi (impostazione preliminare) 23](#_Toc319062529)

[8.1.2. Pianificazione del Progetto 24](#_Toc319062530)

[8.1.2.1. Piano di Progetto dettagliato 25](#_Toc319062531)

[8.1.2.2. Budget 26](#_Toc319062532)

[8.1.2.3. Pianificazione risorse 27](#_Toc319062533)

[8.1.3. Esecuzione e controllo del Progetto 29](#_Toc319062534)

[8.1.3.1. Monitoraggio, avanzamento e consuntivazione 30](#_Toc319062535)

[8.1.4. Processo di Gestione dei Rischi 31](#_Toc319062536)

[8.1.4.1. Identificazione del rischio 33](#_Toc319062537)

[8.1.4.2. Valutazione del rischio 33](#_Toc319062538)

[8.1.4.3. Pianificazione delle risposte 34](#_Toc319062539)

[8.1.4.4. Monitoraggio e controllo 35](#_Toc319062540)

[8.1.5. Conclusione del Progetto 36](#_Toc319062541)

[9. Mappa dei rischi 37](#_Toc319062542)

[10. Matrice delle Responsabilità 38](#_Toc319062543)

[11. Allegati 40](#_Toc319062544)

# Scopo e Ambito di applicazione

Il processo di Gestione Iniziativa attiene alla creazione/evoluzione di un nuovo servizio e consiste nella analisi, progettazione, sviluppo e test della soluzione funzionale/applicativa per l’erogazione del servizio, ossia nella creazione del servizio.

Esso si svolge in stretta connessione con il processo di Change Management che costituisce la componente di modello di business/operativo/processi/risorse della soluzione.

Owner del processo di Gestione Iniziativa è la funzione ICT. Il responsabile della funzione ICT (con il supporto del Resp. di Governance) individua per ogni iniziativa un Project Manager con il compito di eseguire il processo nel ciclo “end-to-end” fino alla chiusura dell’Iniziativa. La necessità di individuare il Project Manager nasce in relazione ad una iniziativa che è stata inclusa nel Portafoglio Progetti/Iniziative dalla funzione di Business & Demand Management (eventualmente confermata come priorità e fattibilità da uno Studio). Il Project Manager è responsabile normalmente di una sola Iniziativa che segue continuativamente: può essere nominato e coinvolto già in fase di Studio di Fattibilità se eseguita.

Il processo di Gestione Iniziativa è attivato tramite un’apposita richiesta inviata dal cliente “interno” od “esterno” ed accolta dalla funzione di Business e Demand Management. A quest’ultima funzione spetta anche il compito di monitoraggio e gestione delle richieste.

Il processo di Gestione Iniziativa è strutturato nelle seguenti fasi:

* Strutturazione e Pianificazione del progetto (Definizione Obiettivi)
  + definizione del Project Charter
  + definizione del Piano di Progetto
  + definizione delle regole di gestione del progetto
    - modalità di organizzazione dei SAL e incontri di progetto
    - affinamento template documentali da utilizzare nel progetto
    - modalità di approvazione degli output
    - modalità di gestione delle varianti
    - modalità di intervento a fronte di criticità/urgenze
    - modalità di comunicazione con il processo di Change Management
  + budgeting
  + pianificazione e gestione risorse
* Esecuzione e controllo del progetto
  + project management delle attività di Analisi, Progettazione, Sviluppo, Test e Collaudo (le cui modalità esecutive sono disciplinate secondo regole e metodologie distinte)
  + monitoraggio, controllo avanzamenti e reporting
* Chiusura del progetto
  + sperimentazione e supporto al roll out
  + archiviazione documentazione e chiusura rapporti contrattuali

e include il

* Processo trasversale di Gestione dei Rischi

Le attività principali di ciascuna fase sono declinate di seguito.



Il processo di Gestione Iniziativa deve produrre output specifici in ciascuna delle 4 fasi.



# Definizioni

* **Committente:** funzione interna o cliente esterno (EQH, AdR, SOGEI, INPS, ecc.) che esprime l’esigenza di Service Creation e ne approva la soluzione finale e la messa in produzione
* **EQS:** Equitalia Servizi
* **Fasi:** aree di responsabilità per l’esecuzione del processo di Gestione Iniziativa; sono la Service Analysis che cura l’Analisi della soluzione/servizio, Architetture e Progettazione che cura la Progettazione della soluzione/servizio, Realizzazione Servizi e Soluzioni che cura la “creation”, Test (& Collaudo) che hanno il compito di curare la fase finale per la messa in esercizio della soluzione/serviziounzione interna o cliente esterno (EQH, AdR, SOGEI, INPS, ecc.) che esprime l’esigenza di Service Creation e ne approva la soluzione finale e la messa in produzione
* **Resp:** responsabile della funzione interna che gestirà il servizio
* **RACI:** Matrice di assegnazione delle responsabilità per lo svolgimento delle attività della procedura;
  + **R= responsabile** – chi esegue l’attività/lavoro/task, ce ne sono normalmente più di uno per attività
  + A= approva – chi approva il risultato, normalmente è il destinatario, generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi casi con più co-approvatori
  + **C= collabora** – chi collabora all’attività/lavoro/task, figura analoga al responsabile ma con impatto su un’area ristretta, il suo contributo è necessario per una sotto-attività focalizzata, non su tutta l’area di attività, ce ne sono normalmente più di uno per attività
  + **I= informato** – chi deve essere tenuto informato e al corrente dello stato di avanzamento delle attività e dei risultati/output rilasciati, ma non concorre ad eseguire il task (ad es. è in cc nelle comunicazioni), ce ne sono normalmente più di uno per attività. L’informazione è necessaria per eseguire propri processi distinti da quello in oggetto
  + **Blank= non coinvolto** - non si indica alcuna responsabilità nei casi nei quali non è necessario alcun input o richiesta nei confronti del soggetto in esame per l’esecuzione della specifica attività (ai blank è possibile comunque inviare una informativa, ma non obbligatorio
* **Service Creation:** insieme di processi e regole per la creazione/evoluzione di un servizio
* **Service Owner:** ruolo deputato alla gestione del servizio dalla fase di Creation alla fase di Erogazione. È il process owner del processo di Change Management
* **Tipologia di servizio:**
  + **servizio di tipologia “interna”:** sono servizi erogati da una funzione interna di EQS (ad eccezione della funzione ICT). Comportano tipicamente attività di processo e “intelletto” svolte anche, ma non solo, con l’ausilio di sistemi ICT (es. elaborazione stampe, ruoli e cartelle, ecc.);
  + **servizio di tipologia “esterna”:** sono svolti principalmente tramite l’ausilio di sistemi ICT e sono rivolti (quasi esclusivamente) a soggetti esterni (es. Agenti della Riscossioni). Il coinvolgimento delle funzioni interni è ridotto (es. Lampo AdR) mentre è prevalente l’attività di presidio, monitoraggio e controllo della funzione ICT.
* **Tipologia di iniziativa:**
  + manutenzioni evolutive di servizi (MEV): interventi di entità limitata, su processi e sistemi aventi ad oggetto un servizio già esistente (per il quale vi è già quindi un Service Owner);
  + nuovi servizi: interventi (solitamente di impatto maggiore della media delle manutenzioni evolutive) aventi ad oggetto la realizzazione di nuovi servizi e/o la modifica sostanziale o rimpiazzo di servizi esistenti (in questo caso con completo ridisegno del modello operativo, dei livelli di servizio e delle logiche del servizo stesso).

# Lista degli applicativi

* Non sono previsti strumenti specifici. Utilizzo di MS Office e di tool di project management

# Riferimenti normativi e documenti applicabili

N/A

# Principi Generali

N/A

# Osservanza e governo della procedura

*Osservanza della procedura e Sistema di segnalazione*

E’ responsabilità di tutti i Servizi aziendali coinvolti nelle attività di cui alla presente procedura, ciascuno nell’ambito della propria attività di competenza, osservarne e farne osservare il contenuto e segnalare formalmente e tempestivamente al Service Owner o al proprio Responsabile, ogni evento suscettibile di incidere sull’operatività ed efficacia della procedura medesima al fine di prendere gli opportuni provvedimenti in ordine all’eventuale modifica e/o integrazione della procedura stessa. I soggetti che redigono, verificano, approvano ed emettono i documenti hanno la responsabilità di garantire che le modalità operative indicate nella presente procedura vengano rispettate.

Ciascun Servizio aziendale è responsabile della veridicità, autenticità ed originalità della documentazione e delle informazioni rese nello svolgimento dell’attività di propria competenza.

*Governo della procedura*

La redazione, verifica, approvazione, distribuzione, archiviazione e modifica della presente procedura devono essere gestite secondo le responsabilità e le regole definite nella procedura *“****PGQ 02*** *Gestione documenti e Registrazioni del Sistema di gestione per la Qualità”.*

La consultazione della procedura potrà essere effettuata attraverso la intranet aziendale.

# Livelli di servizio

Il processo di Gestione Iniziativa ha come livelli di servizio principali il rispetto del budget,dei tempi di esecuzione definiti nel Project Charter e la qualità dei deliverable.

# Diagramma della procedura

N/A

## Operazioni

### Strutturazione del Progetto

È la prima fase del ciclo di vita dell’Iniziativa e avvia le attività progettuali.

Il Project Manager avvia le attività a seguito della ricezione della “scheda di avvio iiziativa” ricevuta dalla funzione di Business e Demand Management e redatta secondo lo schema in allegato .

Il Project Manager individua, di concerto con i responsabili delle fasi di Analisi, Progettazione, Sviluppo, Test le risorse da allocare sul progetto (il Gruppo di Lavoro). Per tutta la durata del progetto le risorse individuate dipenderanno funzionalmente dal Project Manager.



#### Project Charter

In fase di Strutturazione viene prodotto il **Project Charter Iniziale**, un documento che descrive gli obiettivi, l‘organizzazione, i vincoli e le regole progettuali condivise con tutti gli attori di progetto.

Il Project Charter è un documento che deve essere approvato dal Committente ed il suo contenuto è fortemente dipendente dal dettaglio e dalle specifiche dello studio di fattibilità (es.qualora lo Studio di Fattibilità contenga già le informazioni necessarie è sufficiente avviare la definizione delle regole di governo del progetto insieme alla fase successiva).



Nella definizione del Project Charter il Project Manager coinvolge le funzioni clienti interne ed esterne destinatarie del servizio che nomineranno propri referenti per partecipare all’elaborazione. Le funzioni da coinvolgere sono definite dal Business & Demand Management e approvate dal Resp. della funzione ICT. Il gruppo di lavoro che definisce il Project Charter è ristretto rispetto al Team di progetto.

Il Project Charter include:

* lo “scope” di progetto
* il piano preliminare
* l’organizzazione di progetto
* i principali rischi
* le regole di governo

Tale documento ha le seguenti caratteristiche:

* È essenzialmente un “contratto” che sancisce l’accordo tra la funzione richiedente (il Committente) e il fornitore di servizi di realizzazione della soluzione
* Fornisce una chiara definizione dello scopo del progetto e di cosa il Gruppo di Lavoro si impegna a realizzare
* Definisce l’ambito, gli obiettivi, l’approccio generale al progetto, i ruoli di progetto e le responsabilità
* Rende trasparente il processo di sviluppo della soluzione/servizio e l’approccio che verrà utilizzato per la gestione del progetto
* Stabilisce le regole di base per la realizzazione del servizio/soluzione nel rispetto degli standard di progettazione e realizzazione forniti dal Committente/EQS
* Stabilisce una “baseline” per le aspettative del Committente e degli altri stakeholders
* Definisce un accordo su cosa il progetto si impegna a realizzare e specifica:
  + i vincoli economici (budget complessivo)
  + i vincoli di tempo
  + le risorse e gli standard relativi

Nella **scope di progetto** sono descritte le motivazioni alla base del progetto, che autorizzano il suo svolgimento e definiscono i risultati attesi, anche in funzione di quanto elaborato nello Studio di Fattibilità. In questo documento è definito e concordato l’ambito del progetto identificato come l’oggetto dell’iniziativa. La corretta definizione dell’ambito è fondamentale per focalizzare le risorse a disposizione sul raggiungimento dell’obiettivo.

Nella fase di definizione **dell’organizzazione di progetto** sono identificati i ruoli necessari per la conduzione del progetto e, se necessario, l’identificazione nominativa delle figure chiave: tutto ciò si concretizza in uno schema rappresentativo della struttura organizzativa di progetto e della ripartizione strutturata dei livelli di responsabilità.

Lo schema può includere:

* l’organizzazione del Committente di cui fa parte il progetto,
* le relazioni Committente-EQS-ICT,
* l’organizzazione della eventuale subfornitura,
* l’organizzazione deputata alla Quality Assurance (eventuale).

Può essere anche necessario illustrare il progetto nel contesto di un programma più ampio, nel qual caso il diagramma dell’organizzazione del progetto può rappresentare un’esplosione della relativa sezione del diagramma dell’organizzazione del programma (qualora l’Iniziativa sia inserita in un Portafoglio Iniziative più ampio con i medesimi referenti chiave).

I ruoli coinvolti nel progetto sono i seguenti:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **RUOLO** |  | **NOMINA** |  | **DESCRIZIONE** |
|  |  |  |  |  |
| **SPONSOR (figura aggiuntiva per Inizative di particolare complessità)** |  | * Individuato dal Top Management * Individuato dagli stakeholder se esterno ad EQS |  | * È il titolare del commitment Della funzione/soggetto richiedente l’Inizativa * È il punto d’arrivo del percorso di escalation delle criticità (se risolvibili all’interno di EQH) * Conduce la comunicazione sul progetto a livello direzionale |
|  |  |  |  |  |
| **STEERING COMMITTEE** |  | * Nominato dal top management aziendale |  | * Fornisce direzione strategica al progetto * Risolve criticità scalate * Esamina ed approva i principali deliverable * Esamina ed approva le richieste di varianti/change con maggior impatto rispetto all’ambito dell’Iniziativa |
|  |  |  |  |  |
| **RESPONSABILE DI FASE** |  | * Nominato da Resp. di area (Service Analysis, Architetture e Progettazione, Sviluppo, Test) di concerto con il Project Manager |  | * Responsabile di una fase del processo di Service Creation * È responsabile di uno o più deliverable del progetto * Ha la responsabilità degli obiettivi di Fase, per cui: * pianifica le attività progettuali di Fase nel rispetto delle milestone previste; * gestisce, coordina e pianifica le attività dei singoli Gruppi di Lavoro di cui il Fase è composto. * Tutti i capi Fase sono tenuti al rispetto delle milestone, degli standard, delle metodologie di produzione dei deliverable previsti. Hanno il dovere di fornire il supporto e le risorse necessarie allo svolgimento delle attività trasversali (PMO, coordinamento Quality Assurance, SAL. |
|  |  |  |  |  |
| **KEY USERS** |  | * Nominato dal Committente |  | * Fornisce input al Gruppo di Lavoro sui requisiti della soluzione * Supporta il Project Manager e il Fase di Service Analysis nello’analisi dei requisiti |
|  |  |  |  |  |
| **PROJECT MANAGER** |  | * Nominato da Resp. funzione ICT di concerto con Resp. funzione Governance, Resp. Change Management |  | * È responsabile dei deliverable di progetto * Conduce il progetto in modo da soddisfare le milestone pianificate * Gestisce il piano e le procedure di progetto * Controlla l’ambito del progetto e assicura il rispetto dei tempi e dei costi * Gestisce giornalmente task e criticità * Definisce ruoli e responsabilità del Team di progetto * Gestisce le risorse di progetto * Gestisce eventuali subfornitori * Prepara i SAL * Avvia l’escalation delle criticità * Gestisce i rischi di progetto * Cooperazione per le attività/ requisiti definiti nel Change Management |
|  |  |  |  |  |
| **PMO** |  | * **Nominato dal Project Manager informando i Resp. di Fase e la funzione di Governance** |  | * Definisce gli strumenti di controllo e reporting deill’Iniziativa (template, linee guida e procedure di project management) * Garantisce la disponibilità di best practice nell’impostazione metodologica e di tecniche e strumenti di gestione collaudati * Garantisce l’allineamento e la compliance dell’Iniziativa alle linee guida architetturali e di processo di EQS * Ritaglia le metodologie sulle specifica realtà dell’Iniziativa * Attua il monitoraggio sull’Iniziativa in corso con gli strumenti concordati * Raccoglie e mantiene centralmente tutte le informazioni inerenti l’Iniziativa (SAL di progetto, punti aperti, criticità, rischi e change requests) * Effettua il reporting sull’Iniziativa in corso e calcola gli indicatori di performance del progetto per l’avanzamento * Facilita la gestione e l'escalation delle criticità * Assicura la completezza della documentazione di progetto al fine di costituire una base comune di conoscenza * Supporta nell'identificazione dei principali rischi dell’Iniziativa * All’interno del PMO saranno inoltre allocate le attività di supporto ai processi di Quality Assurance erogati dalla funzione di Governance (che riguardano principalmente la definizione delle metodologie di monitoraggio della qualità, le attività di verifica della corretta applicazione delle procedure di sviluppo e conduzione del progetto, la verifica e validazione della documentazione di progetto) * Il PMO svolge le attività di supporto al PM per le obbligazioni inerenti la Quality Assurance (QA) , ovvero si occupa di tutte le attività associate alla qualità con particolare attenzione alla: * Verifica corretta applicazione delle metodologie di monitoraggio della qualità; * verifica della corretta applicazione delle procedure di sviluppo e conduzione del progetto.   *(La funzione di Quality Assurance nell’ambito della Governance ha il compito di:*   * *Garantire la conformità dell’Iniziativa agli standard definiti nel sistema di gestione della qualità UNI EN ISO 9001:2000 pe rla realizzaizone di servizi/soluzioni* * *Identificare e sviluppa le metodologie da adottare, le best-practice e gli standard gestendone le relative procedure* * *Definire il piano di qualità della fornitura* * *Coordina le attività di Verifiche Ispettive interne e gestisce le eventuali Non Conformità emerse nel corso dell’Iniziativa)* |

Ulteriori ruoli possono essere definiti autonomamente nell’ambito della singola Iniziativa.

#### Piano di Progetto preliminare

Il **piano preliminare** è definito in coerenza con la WBS (Work Breakdown Structure) iniziale. La WBS è una metodologia di pianificazione che consiste nella scomposizione del progetto nelle sue diverse componenti elementari:

* parti/risultati da produrre,
* attività da svolgere.

Il Project Manager coordina la definizione della WBS con il contributo di tutte le Fasi coinvolte nell’Iniziativa. Il livello di dettaglio della WBS può variare lungo la vita del progetto in funzione di:

* maggiori informazioni a disposizione,
* modifiche e varianti,
* chiarimenti dello scopo del progetto,
* affinamento e adattamenti successivi.



Il livello di dettaglio della WBS è approfondito in iterazioni successive. La “profondità” di ogni singolo ramo della WBS è determinato dal livello di controllo che si vuole ottenere. Il livello di dettaglio deve essere sufficiente ai fini della stima e del controllo dell’Iniziativa.

Gli elementi della WBS sono declinati in un piano temporale di realizzazione. Ai fini del Project Charter è sufficiente partire con un piano preliminare almeno di 1° livello (partendo da un livello base definito nello Studio di Fattibilità). In fase di affinamento sarà possibile scendere a livelli di maggior dettaglio.



#### Regole di Governance

Le **regole di governo di progetto** riguardano:

1. modalità di organizzazione e convocazione di SAL e incontri di progetto,
2. affinamento dei template documentali da utilizzare nel progetto,
3. definizione delle modalità di approvazione degli output,
4. definizione delle modalità di gestione delle varianti,
5. definizione delle modalità di intervento a fronte di criticità/urgenze,
6. modalità di colloquio con il processo di Change Management.

Il Project Manager ha il compito di concordare le regole di funzionamento del progetto definendo congiuntamente con le funzioni coinvolte le modalità di incontro, di approvazione dei deliverable, della gestione delle varianti, della gestione delle criticità e delle comunicazioni su risultati e avanzamenti.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **REGOLE DI GOVERNANCE** |  | **ATTIVITÀ DEL PM** |
|  |  |  |
| **MODALITÀ DI APPROVAZIONE DEI DELIVERABLES** |  | * Definizione dei „**key acceptance criteria**“ * Definizione delle **tempistiche di approvazione** |
|  |  |  |
| **MODALITÀ DI GESTIONE DELLE VARIANTI** |  | * Identificazione degli attori abilitati alla richiesta di **modifiche / varianti** * Definizione ed implementazione delle **best practice** di progetto |
|  |  |  |
| **MODALITÀ DI INTERVENTO A FRONTE DI CRITICITÀ / URGENZE** |  | * Modalità di gestione * Definizione delle modalità di **escalation** |
|  |  |  |
| **COMUNICAZIONI** |  | * **Programmazione temporale** * Definizione **logiche di diffusione** * Implementazione del **piano di comunicazione** rispetto al **sistema di Reporting aziendale** |
|  |  |  |
| **INCONTRI** |  | * Definizione **regole di partecipazione** * Definizione **regole di conduzione** * Definizione **regole di gestione dei follow up** * **Programmazione temporale** per tipologia di incontri |

##### Modalità di organizzazione di SAL e incontri di progetto

Le modalità, le regole, la frequenza ed i contenuti specifici dei SAL e degli incontri di progetto sono regolati autonomamente all’interno di ciascuna Iniziativa. Nel Project Charter possono essere definite le regole.

Gli incontri, avvalendosi di una visione analitica e circoscritta del periodo all’interno dell’intero Piano di Progetto, e basandosi inoltre su un concetto di condivisione partecipativo tra la struttura di Project Manager, gli stakeholder ed il Committente, devono avere l’obiettivo di:

* indirizzare correttamente il progetto alla luce di eventuali nuove esigenze,
* proporre azioni correttive,
* ridurre i tempi di negoziazione tra i vari attori,
* identificare con chiarezza le attività e le milestone,
* congelare rapidamente la nuova *baseline* di pianificazione,
* lavorare su un piano fortemente condiviso ed accettato da tutti gli attori.

Le risorse di PMO supportano il Project Manager nel raggiungimento degli obiettivi dei SAL. Al fine di consentire una comunicazione efficace tra gli stakeholder del progetto, sono normalmente individuati tre (massimo quattro) livelli di incontri, articolati in funzione dei seguenti temi:

* partecipanti,
* obiettivi degli incontri,
* frequenza degli incontri,
* principali temi da trattare,
* indicazione sulla durata.

I livelli sono:

* **SAL di “Fase” (Analisi, Progettazione, Sviluppo, Test) organizzati con massima autonomia dai rispettivi membri del Team.** Gli incontri, gestiti rispettivamente dal Resp. di Fase sono proposti al fine di verificare e gestire costantemente l’attività progettuale a livello operativo. Saranno organizzati in incontri informali di breve durata e di frequenza variabile in funzione delle necessità. Gli argomenti verteranno principalmente sull’analisi delle criticità, sullo stato di avanzamento delle attività, sulle valutazioni del rispetto di tempi e costi, nonché sulla discussione di eventuali “open point” e su argomenti di carattere organizzativo dei gruppi di lavoro. Nel caso vi partecipi anche il Project Manager e/o attori esterni al Fase i principali temi da trattare potranno essere allargati nell’individuazione degli argomenti da portare all’attenzione dei SAL di Iniziativa/Steering Committee (issues, rischi), l’analisi delle criticità eventualmente emerse a livello di Gruppo di Lavoro nonché il risultato delle valutazioni sul rispetto dei tempi e dei costi. Questi incontri hanno normalmente durata breve e frequenza settimanale o a chiamata.
* **SAL di Iniziativa, a cui partecipa il Team di progetto ed eventualmente referenti esterni.** Tali incontri, e organizzati ogni quindici giorni o a valle di specifiche necessità, coinvolgono normalmente il Project Manager, ed il Gruppo di Lavoro sui seguenti temi tipici:
  + la valutazione dell’andamento del progetto,
  + l’analisi di eventuali problematiche potenziali,
  + le criticità emerse ai vari livelli di Fase,
  + le proposte di attuazione di azioni correttive,
  + l’ottimizzazione delle performance,
  + l’overview degli impegni futuri e della disponibilità delle risorse.
* **SAL per Comitati Guida/Steering Committee, a cui partecipano referenti individuati preliminarmente dalla funzione Committente, dalla funzione ICT e da Risorse Umane,** aventi scopo di verifica “strategica” dell’andamento del progetto. Costituisce il livello più alto del progetto. Organizzati con frequenza tipicamente mensile, gli incontri vertono su argomenti strategici. L’attenzione sarà rivolta principalmente all’andamento del progetto nella sua interezza. Sulla base degli argomenti di volta in volta trattati relativi a criticità e problemi rilevanti (attuali e/o potenziali), saranno valutate le azioni correttive proposte volte a garantire il corretto svolgimento delle fasi progettuali. Sarà effettuata una revisione delle milestone completate e dei deliverables.

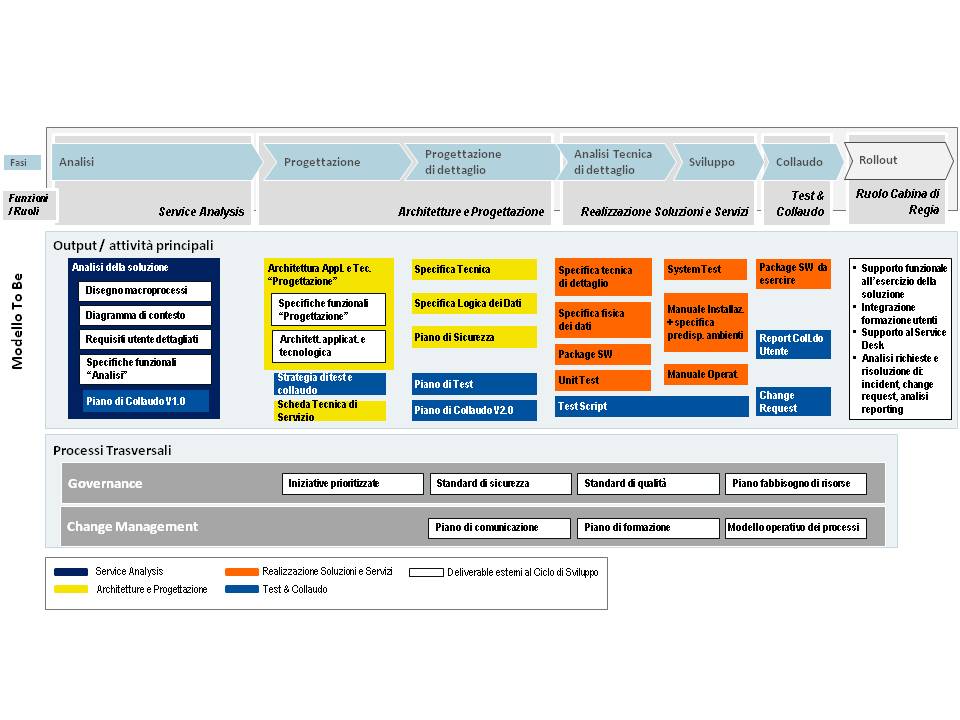


##### Template documentali da utilizzare nel progetto

Il processo di Gestione Iniziativa prevede una serie pre-definita di output la cui produzione è responsabilità delle singole “Fasi” coinvolte nel progetto (Fasi di Analisi, Progettazione, Sviluppo, Test i cui responsabili sono rispettivamente la Service Analysis, Architetture e Progettazione, Realizzazione Soluzioni e Servizi, Test).

I contenuti specifici di ogni output sono concordati preliminarmente in fase di Strutturazione/Pianificazione di Iniziativa, a partire dagli indici standard dei documenti ed in funzione di:

* modalità e metodologie di realizzazione della soluzione che si intendono adottare,
* esigenze emerse in fase di Studio di Fattibilità.



I principali prodotti attesi per singola fase progettuale sono di seguito sintetizzati.

|  |  |
| --- | --- |
| Fase | Principali Deliverables |
| Analisi | Disegno macroprocessi |
| Diagramma di contesto |
| Requisiti utente dettagliati |
| Specifiche funzionali “Analisi” |
| Piano di collaudo V1.0 |
| Progettazione | Specifiche funzionali “Progettazione” |
| Architett. applicat. e tecnologica |
| Strategia di test e collaudo |
| Scheda Tecnica di Servizio |
| Progettazione di dettaglio | Specifica Tecnica |
| Specifica Logica dei Dati |
| Piano di Sicurezza |
| Piano di Test |
| Piano di Collaudo V2.0 |
| Analisi tecnica di dettaglio | Specifica tecnica di dettaglio |
| Specifica fisica dei dati |
| Sviluppo | Package SW |
| Unit Test |
| Test Script |
| System Test |
| Manuale di Installazione + specifica predisposizione ambienti |
| Manuale Operativo |
| Collaudo | Package SW da esercire |
| Report Collaudo Utente |
| Change Request |

Il Piano di Collaudo va rilasciato due volte:

* Piano di Collaudo V1.0  
  E’ una prima versione del piano di collaudo che riporta una descrizione ad alto livello dei Casi di Test volta principalmente alla verifica di misurabilità e comprensione dei requisiti
* Piano di Collaudo V2.0  
  E’ la versione di documento contenente i Casi di Test con tutti i dettagli necessari alla loro esecuzione

##### Modalità di approvazione degli output

Il Project Manager è responsabile, di concerto con i responsabili delle singole fasi verticali, della identificazione dei soggetti owner delle valutazioni rispetto alle diverse tipologie di deliverable e alle diverse fasi del ciclo di realizzazione del servizio/soluzione.

Il Project Manager deve fissare le tempistiche e la durata degli „hand-off“ dei deliverable tra le fasi sequenziali (a monte e a valle) del ciclo di sviluppo (attività di Lettura, Analisi e Verifica dei deliverable) in coerenza con i vincoli del Piano di Progetto.

Le tempistiche di approvazione possono variare in funzione delle situazioni contingenti e della tipologia di deliverable:

* La fase a monte comunica il rilascio del deliverable al Project Manager ed all‘owner individuato. Nel processo di approvazione sono coinvolte tutte le funzioni/fasi che devono ricevere in input il deliverable rilasciato.
* Entro il limite temporale pre-definito sono organizzati incontri di approfondimento e condivisione dei contenuti del deliverable secondo regole definite dal PM nel Project Charter.
* L‘approvazione del deliverable avviene tramite comunicazione (normalmente invio mail) con presa in carico del deliverable da parte della fase a valle. È previsto un solo ciclo di iterazione della valutazione del deliverable. Se alla scadenza temporale il deliverable non risulta approvato dalla fase a valle (dall‘owner) si evidenziano gli specifici contenuti da ridefinire (anche nei confronti dei fornitori coinvolti) ed il limite temporale di ripresentazione del deliverable: contestualmente il Project Manager aggiorna il Piano di Gestione dei Rischi per tenere conto di eventuali impatti su tempi/costi/qualità.
* Il Project Manager è co-responsabile di approvare nei contenuti, e/o verifica nella completezza, i deliverable.
* Per quanto riguarda i deliverable per i quali sono applicabili metriche di qualità misurabili (ad esempio per il sw sviluppato), le fasi responsabili dell‘approvazione proporranno e condivideranno con il Project Manager e le fasi a monte (produttrici del deliverable) le opportune metriche, in coerenza con le metriche standard generali definite.

Il Project Manager sarà responsabile di “escalation” qualora la valutazione post ciclo di iterazione abbia esito negativo. Il Project Manager, con il supporto del Project Management Office, deve definire le regole per la gestione e l‘archiviazione dei deliverable prodotti rispetto alle diverse fasi del ciclo di sviluppo, ed è responsabile della loro attuazione.

Più in dettaglio, si prevede che all fine di rendere agevole la condivisione dei documenti e di accorciare i tempi di progetto (sovrapposizioni) sia previsto il rilascio di due versioni di ogni deliverable (Draft e Final):

* Il Fase owner del documento Draft invia il documento al Project Manager che lo inoltra a tutte le Fasi a valle al fine di permettere la condivisione del deliverable e la raccolta eventuale di feedback.
* In particolare le Fasi contigue hanno un momento di sovrapposizione temporale nelle attività di progetto, nel quale condividono il documento rilasciato in versione draft e recepiscono gli eventuali feedback prima del rilascio della versione final.
* Il Project Management Office raccoglie tutti i feedback sul documento in modo centralizzato e re-invia il log excel al Fase owner del deliverable iniziale, facilitando l’integrazione tra le Fasi.



Lo schema di responsabilità per l’approvazione degli output prevede due compiti aggiuntivi rispetto al modello di RACI standard definito al § 2:

* **V= verifica** – i destinatari del documento devonoverificare la completezza e icontenuti dello stesso, ai fini di quanto necessario per l’esecuzion delle loro attività: in alcuni casi possono anche C= collaborare alla stesura
* **Com= completezza** – il Project Manager deve verificare la completezza di alcuni output rispetto alle regole di governance e metodologiche predefinite, ma non entra nei contenuti specifici dell’output

| **FASE** | **DELIVERABLE PER FASE** |  | **ATTORI** | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Comm.nte** | **Project Manager** | **Res. Service Analysis** | **Resp. Progett.ne** | **Resp. Sviluppo** | **Resp. Test** | **Resp. Collaudi** | **Resp. Esercizio** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ANALISI** | **Diagramma di contesto** |  | A | A | R | V/C | A | A | A | A |
| **Disegno macroprocessi soluzione** |  | A | A | R | V |  | I | I |  |
| **Requisiti utente “dettagliati”** |  | A | A | R | V/C | A | A | A |  |
| **Specifiche funzionali “analisi”** |  | A | A | R | V/C | A | A | A |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PROGETTA-**  **ZIONE** | **Specifiche funzionali “progettazione”** |  |  | COM | C | R | A |  |  |  |
| **Architettura applicativa e tecnologica** |  |  | COM | C | R | A |  |  | A |
| **Strategia di Test e Collaudo** |  | A | A |  |  |  | R | R | A |
| **Scheda tecnica di servizio** |  | A | R | C | C | C |  |  | C |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PROGETTA-**  **ZIONE DI DETTAGLIO** | **Specifica tecnica** |  |  | COM |  | R | A |  |  | A |
| **Specifica logica dei dati** |  |  | COM | C | R | A |  |  | A |
| **Piano di sicurezza** |  | I | A | I | R | A |  |  | A |
| **Piano di test** |  | I | COM | C | C | A | R |  |  |
| **Piano di collaudo** |  | A | COM | C | C | I |  | R |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ANALISI TECNICA DI DETTAGLIO** | **Specifica tecnica di dettaglio** |  |  | COM |  | C | R |  |  | A |
| **Specifica fisica dei dati** |  |  | COM |  | C | R |  |  | A |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SVILUPPO** | **Test script** |  |  | COM |  | C |  | R | R |  |
| **Package sw** |  |  | COM |  |  | R |  |  |  |
| **Unit test** |  |  | COM |  |  | R | V |  |  |
| **System test** |  |  | A |  |  | V | R |  |  |
| **Manuale installazione** |  | A | A |  |  | R |  |  | A |
| **Specifica predisposizione ambienti** |  |  | COM |  | C | R |  | A | A |
| **Manuale operativo** |  | A | A |  |  | R |  |  | A |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **COLLAUDO** | **Package sw da esercire** |  |  | COM |  |  | R |  |  | A |
| **Test di non regressione** |  |  | COM |  |  | V | R | R |  |
| **Report collaudo utente** |  | A | A |  |  |  | R | R |  |
| **Change request** |  | A | A | R/C/I | R/C/I | R/C/I | R/C/I | R/C/I | R/C/I |

##### Modalità di gestione delle varianti

Le varianti rispetto alle baseline di progetto possono essere evidenziate da ciascun partecipante o stakeholder al progetto:

* Sono gestite e risolte all‘interno della singola fase se non hanno impatti su tempi/costi/qualità, altrimenti sono portate all’attenzione del Project Manager per la successiva approvazione.
* Se le varianti derivano da richieste del Committente sono gestite direttamente dal Project Manager con i responsabili delle fasi di progetto che devono essere necessariamente coinvolte.

Le varianti si traducono in un cambiamento del Project Charter in termini di obiettivo, ambito, requisiti, vincoli risorse e budget di Iniziativa disponibile e sono approvate dal Committente.

Il Project Manager deve definire e concordare con i responsabili di fase le logiche per la valutazione degli impatti delle varianti sullo svolgimento del progetto (Tempi, Costi e Qualità) determinando le soglie (numeriche) oltre le quali attivare procedure di escalation (criticità).

Il Project Manager è responsabile della comunicazione ai soggetti coinvolti degli impatti delle varianti e di aggiornare WBS, Piano di Progetto, ed eventualmente il Piano di Gestione dei Rischi

Il Project Manager è responsabile del monitoraggio delle eventuali azioni connesse alle varianti ove non risolte all‘interno della singola fase.



##### Modalità di intervento a fronte di criticità / urgenze

L‘insorgere di una criticità/urgenza può essere determinato da:

* Una variante che supera le soglie predefinite oltre le quali attivare procedure di escalation (modifiche, variazioni di scope). Il Project Manager è responsabile nella valutazione del livello di criticità e urgenza delle eventuali varianti „negative“ che si possano presentare.
* Una qualsiasi anomalia o incidente progettuale che non determina necessariamente una variante ma ha impatto significativo sul progetto.

Il Project Manager è responsabile della formulazione di una proposta di soluzione, assegnazione del gestore della soluzione, determinazione delle risorse per le relative azioni correttive e data entro la quale il problema deve essere risolto.

Il Project Manager è responsabile della predisposizione e della condivisione con i soggetti coinvolti delle azioni correttive aggiornando il Piano di Gestione dei Rischi.

Il Project Manager è responsabile dell‘aggiornamento del Project Charter (per la componente di scope di progetto), del Piano di Progetto, della WBS ed eventualmente attiva escalation per gli impatti sul budget di Iniziativa: il Project Manager sarà responsabile di escalation qualora le criticità e urgenze assumano dimensioni tali da rendere necessario una azione da parte figure apicali.

Il Project Manager è responsabile del monitoraggio delle azioni correttive e delle opportune comunicazioni a tutti gli stakeholder coinvolti.

Il Project Manager è infine responsabile della comunicazione ai soggetti coinvolti della risoluzione delle criticità e urgenze.

Il Project Management Office supporta il Project Manager per tutte le attività descritte.



##### Modalità di comunicazione con il processo di Change Management

Il processo di Gestione Iniziativa deve essere eseguito in stretta correlazione con il processo di Change Management. Compito dei rispettivi Project Manager è di coordinare i piani di lavoro ed i contenuti degli output che costituiscono input reciproci.

Modalità di coordinamento e regole di comunicazione sono definite nel Project Charter.

#### Gestione rischi (impostazione preliminare)

**Il Project Manager è l‘owner principale** del processo di Gestione dei Rischi. È responsabile di definire il processo di Gestione dei Rischi per l’Iniziativa, responsabilizzando le singole funzioni coinvolte per quanto di loro competenza:

* cura in particolare gli aspetti di integrazione delle fasi di processo gestendo le opportune azioni di mitigazione dei rischi dove questi siano ripartiti tra più funzioni,
* nel caso di clienti esterni supporta la gestione degli aspetti negoziali con impatto su EQS, con particolare cura alla gestione delle non conformità segnalate dai clienti e delle varianti contrattuali, verificando tutti i processi di eventuale ridefinizione di scope, tempi ed economics di progetto,
* supporta ciascuna Fase nella verifica, in caso di particolari criticità, degli aspetti contrattuali relativi a fornitori coinvolti in ciascuna fase.

**Nella fase di Strutturazione sono identificati i rischi** partendo dalle singole attività gestite nel Piano di Progetto, valutando le probabilità di accadimento e le eventuali conseguenze dell’impatto. **Il processo di gestione dei rischi è iterativo e continuativo nel corso del ciclo di vita del progetto:** in questa prima fase devono essere identificate tutti i rischi e le azioni di mitigazione compatibilmente con il livello di informazioni disponibili. L’analisi dei rischi fornisce input alla quantificazione di una contingency economica sul budget di progetto.

La gestione dei rischi nel processo di Gestione Iniziative riguarda:

* i rischi del processo di creazione del servizio
* l’analisi preventiva dell’impatto del servizio sui sistemi di monitoraggio e controllo dei rischi già esistenti
* la progettazione di dettaglio e l’implementazione dei processi/regole/strumenti per il monitoraggio e controllo dei rischi in fase di erogazione del servizio.



Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Resp. di Fase

INput dell’operazione:

* Studio di Fattibilità approvato
* Nomina del Project Manager

Output dell’operazione:

* Documento Project Charter (scope, Piano di Progetto preliminare, WBS, organizzazione e risorse, output attesi, budget preliminare, identificazione rischi preliminare)

### Pianificazione del Progetto

Nel passaggio dalla fase di Strutturazione alla fase di Pianificazione tutte le attività svolte nella prima fase vengono approfondite con un maggior livello di dettaglio. In particolare, in fase di pianificazione, si consolida il documento di Project Charter, predisponendo tutti i deliverable necessari ad iniziare lo sviluppo del progetto, tra cui il Piano di Progetto.

Una volta definito, il Piano di Progetto viene presentato al Committente per l’approvazione e la determinazione della “baseline”.



Lo strumento a supporto per l’identificazione delle attività da svolgere è la Work Breakdown Structure (WBS). L’obiettivo è di disaggregare ad un livello di dettaglio ancora superiore la WBS creata nella fase precedenti tenendo in considerazione i requisiti funzionali ricevuti preliminarmente dal processo di Change Management.

La fase di Pianificazione termina con l’affinamento del documento **Piano di Gestione dei Rischi** già pre-elaborato nella fase precedente.

#### Piano di Progetto dettagliato

Il **Piano di Progetto** viene declinato al massimo livello di dettaglio possibile ed è definita una puntuale assegnazione delle risorse. I principali contenuti del Piano di Progetto sono:

* Pianificazione temporale delle macro-attività e delle attività di dettaglio
* Determinazione degli eventi chiave del progetto che evidenziano significative fasi di lavoro, il cui raggiungimento nei tempi previsti è condizione necessaria per il buon esito del progetto
* Identificazione dei principali soggetti coinvolti (interni ed esterni) e delle relative responsabilità
* Identificazione, sulla base delle risorse impiegate, del costo complessivo del progetto

Tale documento, redatto con il contributo dei Resp. di Fase è strutturato e organizzato dal Project Manager con il supporto del PMO, ed ha la finalità di:

* Tracciare correttamente l’avanzamento del progetto in termini di tempi, risultati, risorse impiegate e costi sostenuti, rispetto a quanto pianificato
* Analizzare gli scostamenti, definendo ed implementando misure correttive
* Individuare il mancato raggiungimento delle milestones programmate
* Segnalare tempestivamente le problematiche che potrebbero causare il fallimento del progetto

Il Project Manager, tramite l’utilizzo del Piano di Progetto, coordina le attività svolte dal personale impegnato nel progetto e garantisce il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei modi stabiliti.



#### Budget

I vincoli economici del progetto (pre-definiti in fase di Studio di Fattibilità e Project Charter) sono recepiti come capacità massima di spesa: è necessario, quindi, dettagliare il **budget di progetto** sui diversi obiettivi da raggiungere (sulla WBS) e per fase realizzativa (Analisi, Progettazione, Sviluppo, Test, Sperimentazione e Roll out). Il Project Manager deve ottenere approvazione formale del budget di progetto dalla funzione di Governance avuta la quale diventa responsabile dell’efficiente utilizzo delle risorse: concorda il budget di progetto di dettaglio con il Project Manager del Change Management.

Il Project Manager è responsabile del budget di commessa che concorre a calcolare richiedendo il contributo di tutte le Fasi/funzioni coinvolte. Le funzioni sono co-responsabilizzate nella stima del budget.



#### Pianificazione risorse

Il dimensionamento delle risorse avviene in funzione della stima economica di massima definita in fase di Studio di Fattibilità e Strutturazione dell’Iniziativa.

L’assegnazione delle risorse per il progetto è funzione della necessità di competenze per ruolo identificate, della stima dei carichi di lavoro e della disponibilità di risorse interne da allocare ovvero della ricerca di profili sul mercato.

È compito del Project Manager verificare la effettiva disponibilità di risorse:

* interne, con la funzione di Governance che detiene la pianificazione integrata dei progetti, salvo verifiche puntuali con i responsabili della Service Analysis, Progettazione, Sviluppo e Test,
* con la funzione di Governance per la pianificazione e ingaggio delle risorse esterne.

Nella definizione del budget di commessa di dettaglio il Project Manager richiede le risorse necessarie e le pianifica sul progetto secondo uno schema organizzativo matriciale (risorse/WBS). L‘assegnazione delle risorse è decisa dalla funzione di Governance.

Il pieno utilizzo delle risorse interne è responsabilità del Project Manager: per la durata del progetto esse sono assegnate alla Inizativa per la quota temporale concordata (full time o part time) .

Eventuali problemi di priorità concorrenti tra diverse Inizative sono scalate alla funzione di Governance. L‘efficace utilizzo delle risorse esterne è responsabilità delle singole “Fasi” del Gruppo di Lavoro che ne hanno compiti di governo e controllo ciascuno per la fase di propria responsabilità.



Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Resp. di Fase

INput dell’operazione:

* Project Charter

Output dell’operazione:

* Project Charter dettagliato
* Piano di Progetto dettagliato
* Budget dettagliato
* Pianificazione risorse
* Piano di Gestione dei Rischi

### Esecuzione e controllo del Progetto

In fase di Esecuzione e Controllo il Project Manager dovrà assicurare lo svolgimento delle attività incluse nel Piano di Progetto per il raggiungimento degli obiettivi e dello scopo del progetto e al contempo, analizzare le differenze, valutare le alternative e prendere le azioni correttive, ove necessario.



Durante la fase di Esecuzione e Controllo dell’Iniziativa il Project Manager:

* Coordina il lavoro delle funzioni/ Fasi coinvolte (logica di „primus inter pares) **ciascuno dei quali è responsabile del proprio task, della produzione rilascio dei propri deliverable,** e di coinvolgere le altre funzioni se ritenuto necessario
* Facilità l‘esecuzione end-to-end del processo avendo cura di bilanciare e ottimizzare il trade-off tra gli obiettivi di tempi/qualità/costi/compliance ai requisiti
* Rispetto agli obiettivi trasversali di Iniziativa, dirime le controversie intra-progettuali tra le funzioni coinvolte nella fasi di progetto, in relazione agli obiettivi verticali complessivi di funzione rispetto a quelli di progetto e/o alla gestione degli hand-off di fase
* In caso di necessità cura la procedura di escalation verso le funzioni apicali
* Rispetto alla produzione degli output previsti, fermo restando la responsabilità delle singole funzioni che li hanno in carico:
  + Condivide nei contenuti la verifica di alcuni deliverable
  + Certifica solo nella forma e nella completezza i restanti deliverable
* Gestisce tutte le comunicazioni ed il reporting verso gli stakeholder
* È responsabile di definire le ripianificazioni complessive di progetto sulla base delle indicazioni delle singole funzioni coinvolte, avendo cura di comunicarle agli stakeholder coinvolti

Il controllo persegue i seguenti obiettivi:

* Monitorare e valutare l’avanzamento in relazione al Piano di Progetto e al Project Charter per determinare lo stato di progetto (project status)
* Individuare tempestivamente tutte le deviazioni dal piano originale
* Identificare e risolvere le criticità che possono ostacolare il completamento con successo del progetto

#### Monitoraggio, avanzamento e consuntivazione

Il processo di monitoraggio interno del progetto viene attivato alla partenza del progetto stesso con particolare attenzione alle fasi iniziali, dove un errore d’impostazione può compromettere l’esito del progetto con difficoltose possibilità di recupero. Il processo di monitoraggio interno si articola nei passi di seguito descritti:

* Analisi relativa ai requisiti specifici di raccolta, aggregazione e reporting delle informazioni di progetto unitamente al piano dettagliato. In particolare analisi di:
  + dati di realizzazione, costi e tempificazione che dovranno essere registrati,
  + procedura di monitoraggio interno con identificazione dei passi operativi (rendicontazione attività, criteri di raccolta delle informazioni e problemi, analisi dello stato di avanzamento rispetto all’obiettivo, discussione dei risultati, etc.),
  + identificazione dei report chiave,
  + determinazione delle frequenze di reporting,
  + assegnazione di ruoli/responsabilità,
  + utilizzo di strumenti informatici per la registrazione e l’analisi delle informazioni di progetto e di piano.
* Rendicontazione analitica delle attività di progetti effettuate da parte del Resp. di Fase che, esaminando le eventuali variazioni rispetto al pianificato e i potenziali problemi, fa una stima relativa al completamento dell’attività e consegna la documentazione al PMO. Quest’ultimo analizza analogamente i resoconti di più attività, stima il completamento della fase e consegna la documentazione al Project Manager.
* Ulteriore analisi sui dati raccolti e sulle variazioni rispetto al pianificato e aggiornamento del piano da parte del Project Manager con il supporto di report di controllo, determinazione dello scostamento dei valori attuali osservati da quelli definiti in sede di pianificazione, relativamente sia ai principali indicatori che ai parametri di controllo, e delle relative cause. L’analisi deve poter condurre alla determinazione di:
  + una misura dei margini di tempo guadagnati, rispetto ai vari livelli di attività, a conclusione di ogni fase;
  + una valutazione, in termini percentuali, dell’efficienza del gruppo di lavoro misurata rispetto alle aspettative programmate;
  + azioni correttive, al fine di adeguare i valori osservati a quelli specificati nel piano progettuale.
* Preparazione della scheda di rendicontazione di progresso del progetto. I risultati dei precedenti passi di monitoraggio interno vengono riassunti, ai fini del reporting direzionale verso lo Steering Committee evidenziando:
  + lo stato di avanzamento del progetto;
  + le azioni correttive;
  + i potenziali impatti previsti in termini di tempi e costi.
* Monitoraggio del collaudo. Vista la particolare criticità della fase di collaudo, il responsabile della fase (Responsabile del Collaudo) comunica al Project Manager quotidianamente l’avanzamento delle attività in termini di casi di test eseguiti, casi di test eseguiti con esito positivo, e casi di test eseguiti con esito negativo. Il Project Manager invia agli stakeholder quotidianamente un report di avanzamento del collaudo integrando i dati provenienti dal Resp Collaudo con il numero delle anomalie aperte e chiuse nella giornata. Il Responsabile del Collaudo invia al Project Manager il report anche se per la giornata l’ avanzamento dell’esecuzione di test è pari a zero.

|  |  | **PROCESSO DI MONITORAGGIO** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **A – Monitoraggio periodico** | **B – Riprevisione del futuro** | **C – Verifica ex-post** |
|  |  |  |  |  |
| **OBIETTIVO** |  | * Verificare avanzamento KPI | * Aggiornare le previsioni in funzione dei dati di consuntivo | * Esaminare la rispondenza alle aspettative formalizzate dai clienti ed agli obiettivi progettuali |
|  |  |  |  |  |
| **TASK OGGETTO DI ANALISI** |  | * Tutti i task * Focus sulle milestone di business * Focus sui task sul cammino critico | * Task relativi a milestone di business | * Verifica solo per obiettivi strategici e progettuali |
|  |  |  |  |  |
| **FREQUENZA ED AMBITO DI APPLICAZIONE** |  | * Mensile | * Trimestrale | * Periodo da definire in fase di Pianificazione di progetto |
|  |  |  |  |  |
| **FOCUS DELL’ANALISI** |  | * Controllo KPI | * Evoluzione dei rischi realizzativi: aree di attenzione * Aggiornamento analisi costi/investimenti | * N.A. |
|  |  |  |  |  |
| **OUTPUT** |  | * Report stato avanzamento | * Schede di ripianificazione | * Report di chiusura progetto |

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Resp. di Fase

INput dell’operazione:

* Project Charter dettagliato
* Piano di Progetto dettagliato
* Budget dettagliato
* Pianificazione risorse
* Piano di Gestione dei Rischi

Output dell’operazione:

* SAL di avanzamento di Iniziativa
* SAL verso Steering Committee
* Gestione varianti progettuali
* Gestione escalation
* Gestione criticità

### Processo di Gestione dei Rischi

Il processo di Gestione dei Rischi è condotto primariamente dal Project Manager con l’ausilio del PMO e dei Resp. di Fase, in modalità continuativa e iterativa per tutto il processo di Analisi di Fattibilità e Gestione Iniziativa. Le prime analisi del rischio sono condotte in fase di Strutturazione/Pianificazione del processo di Gestione Iniziativa. Nella fase di Esecuzione gli obiettivi sono quelli di:

* Identificare il rischio: individuare e descrivere le tipologie di eventi non prevedibili che potrebbero influenzare i risultati del progetto e della corretta esecuzione del servizio
* Valutare il rischio: analizzare gli impatti dei rischi rilevati e definire possibili scenari sulle conseguenze per il progetto e per l’erogazione del servizio
* Proporre azioni di recovery: mettere a punto le possibili azioni correttive per contrastare / rimuovere eventuali minacce
* Verificare e monitorare i risultati: attuare le azioni preventive, valutare i loro ritorni, attraverso attività di reporting, e aggiornare il piano iniziale durante l’intero arco di vita del progetto

L’obiettivo è individuare gli elementi di rischio per la riuscita della Service Creation, valutare la probabilità che si concretizzino e i loro potenziali effetti, indicare azioni di contenimento della probabilità che i rischi possano materializzarsi o eliminarne le cause e quindi la possibilità che si trasformino in problemi durante la realizzazione. Le risultanze delle analisi e degli incontri sono alla base della redazione di un Piano di Gestione dei Rischi: questo documento sintetizza ed organizza le informazioni circa probabilità di accadimento, impatto sul progetto e priorità di gestione.

Nell’analisi dei rischi interviene congiuntamente anche il processo di Change Management che ha il compito di identificare i rischi inerenti il modello di business/operativo per l’erogazione del servizio: il Project Manager dovrà quindi definire incontri periodici e sessioni di lavoro congiunto con il Project Manager del Change Management coinvolgendo le risorse ritenute necessarie.

A questo scopo vengono condotte sessioni di valutazione dei rischi con la partecipazione di personale con competenze funzionali, di processo, applicative, tecnologiche e/o referenti per gli aspetti normativi e di comunicazione verso l’esterno.

La pre-definizione di liste di controllo (suddivise nelle varie componenti di creazione ed erogazione di un servizio) facilita l'individuazione degli elementi di rischio e permette una valutazione oggettiva, sia qualitativa che quantitativa, del rischio globale afferente il servizio. Il livello manageriale responsabile della approvazione del Piano di Gestione dei Rischi aumenta in funzione del livello di rischio emerso. Il Piano di Gestione dei Rischi contiene, per ciascun elemento di rischio, l'indicazione delle azioni preventive o correttive e l'assegnazione delle responsabilità operative ed è tenuto aggiornato nelle riunioni periodiche del Gruppo di Lavoro.



#### Identificazione del rischio

La prima fase del processo di Gestione dei Rischi consiste nell’identificare e descrivere le tipologie di eventi non prevedibili che potrebbero influenzare i risultati dell’Iniziativa. Devono essere tenuti in considerazione sia eventi interni (ad esempio: ritardo di un’attività di progetto, mancanza di una risorsa, ecc.), sia eventi esterni (ad esempio: cambiamento normativo, affidabilità del fornitore, ecc.).

Gli strumenti che il Project Manager deve predisporre sono costituiti da check list di verifica e schede di definizione dei rischi che permettono un continuo aggiornamento/ tracciatura delle informazioni per mezzo di un confronto/ condivisione con gli attori ed i portatori di interesse coinvolti nel progetto.

L’identificazione dei rischi viene svolta attività per attività, a partire dalle singole voci riportate sul Piano di Progetto.

Le check list/ schede possono essere strutturate, a seconda dei casi, con informazioni che caratterizzano il rischio e consentono una classificazione ed organizzazione delle informazioni. Alcune voci che possono essere riportate nelle schede sono ad esempio:

* Descrizione del rischio: descrizione qualitativa dell’evento, della portata, della ricorrenza, ecc.;
* Natura del rischio: operativo, finanziario, strategico, interno, esterno, ecc.;
* Stakeholder potenzialmente impattati;
* Stima quantificazione del rischio: significatività e probabilità di accadimento;
* Valutazione del rischio (alto, medio, basso);
* Decisione collegata (ignorare, accettare, gestire);
* Modalità di informazione e condivisione;
* Azioni di mitigazione;
* ecc..

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Gruppo di Lavoro

INput dell’operazione:

* WBS
* Contratti fornitori
* Variazioni contesto normativo
* Progetti concomitanti
* Vincoli di schedulazione
* Disponibilità di risorse

Output dell’operazione:

* Elenco dei possibili rischi di progetto
* Elenco dei possibili rischi e impatti sui sistemi di monitoraggio e controllo in fase di erogazione del servizio

#### Valutazione del rischio

Questa fase ha l’obiettivo di identificare tra i fattori di rischio del progetto quali siano quelli prioritari.

A tal fine è necessario definire i livelli di probabilità e frequenza di accadimento dei rischi (alto, medio, basso) e, parallelamente, la portata dell’impatto sul progetto in caso di accadimento (alto, medio, basso). La significatività dell’impatto è da valutare caso per caso e può essere stimata sulla base di driver quali ad esempio peso economico, nr. di stakeholder coinvolti, nr. e rilevanza degli obiettivi a rischio. Tali elementi devono essere descritti in modo quantitativo (es.: probabilità bassa: <10%; probabilità media: <30%; probabilità alta:<50%; impatto: ritardo 2 settimane, ecc; valori valutati puntualmente rispetto al caso in essere) al fine di caratterizzare il più possibile i rischi in esame.

Una volta definiti probabilità ed impatto, i rischi possono essere classificati secondo una rappresentazione a matrice che consente di individuare le priorità e che deve essere valutata ed approvata dal Project Manager.



Il Project Manager aggiorna la prima versione del Piano di Gestione dei Rischi elaborata in fase di Strutturazione/Pianificazione sulla base delle priorità individuate.

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Gruppo di Lavoro

INput dell’operazione:

* Cambiamenti requisiti
* Sottostima di tempi, costi e risorse
* Non chiara definizione di ruoli e responsabilità
* Dipendenze esterne

Output dell’operazione:

* Piano di Gestione dei Rischi

#### Pianificazione delle risposte

L’attività ha lo scopo di definire le modalità di risposta alle cause di rischio.

Per i rischi che sono stati individuati come rischi da gestire con priorità, il Project Manager effettua una valutazione caso per caso, eventualmente confrontandosi con i vari stakeholder, e determina quali azioni di mitigazione mettere in campo. Le azioni possono essere classificate in tre tipologie:

* Azione preventiva: azione effettuata preliminarmente all’eventuale accadimento del rischio e finalizzata alla riduzione delle probabilità di accadimento e/o della portata dell’impatto del rischio (es.: organizzazione SAL di progetto/ incontri di condivisione, ecc.).
* Azione alternativa: azione da effettuare come soluzione di backup in caso di accadimento di un rischio al fine di mitigarne l’impatto sul progetto (es.: inserimento di risorse aggiuntive, ecc.).
* Accettazione del rischio: gestione passiva del rischio e ritaratura del modello di gestione dei rischi sulla base della nuova situazione da gestire.

Al fine di poter eseguire le risposte/ azioni pianificate, Il Project Manager in questa fase deve anche identificare i soggetti responsabili da coinvolgere e le risorse necessarie affinché l’azione di mitigazione sia incisiva.

Il Project Manager aggiorna il Piano di Gestione dei Rischi con le azioni individuate associate ad ogni rischio.

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Gruppo di Lavoro

INput dell’operazione:

* Opportunità da perseguire
* Elenco rischi identificati
* Tolleranza degli stakeholder ai rischi
* Stima degli impatti associati sul progetto (risorse, costi, tempi)

Output dell’operazione:

* Aggiornamento Piano di Gestione dei Rischi (eventuale aggiornamento del budget) di progetto e di erogazione del servizio

#### Monitoraggio e controllo

Il monitoraggio e controllo dei rischi si articola lungo tutta la durata del progetto ed ha l’obiettivo di attuare ed aggiornare il Piano di Gestione dei Rischi continuativamente.

Il Project Manager ha la responsabilità di aggiornare le valutazioni sul grado di probabilità di accadimento ed impatto dei rischi con frequenza predefinita e ad evento (in caso di accadimento di un rischio) al fine di mantenere aggiornato il Piano di Gestione dei Rischi rispetto allo stato corrente.

Il Project Manager ha la responsabilità di rendere operative, al momento opportuno, le azioni di risposta al rischio descritte nel Piano di Gestione dei Rischi al fine di massimizzarne l’efficacia. Successivamente, ha il compito di verificare l’effettivo beneficio derivante dall’azione messa in campo al fine di definire eventuali aggiornamenti del Piano di Gestione dei Rischi (es.: modifica delle azioni poco incisive, inserimento di nuove azioni preventive e/o mitiganti, ecc.).

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Gruppo di Lavoro

INput dell’operazione:

* Piano di gestione dei rischi di progetto e di erogazione del servizio
* Rischi realmente avvenuti

Output dell’operazione:

* Individuazione nuovi rischi
* Aggiornamento del Piano di Gestione dei Rischi

### Conclusione del Progetto

Nella fase di chiusura del progetto, rientrano le **attività di go-live e post go-live**, e le attività di **comunicazione** **formale** e conclusione del progetto.



Le attività peculiari della fase di Chiusura del progetto sono:

* **Eseguire tutti i processi/attività di supporto al Change Management per l’esecuzione delle fasi di Sperimentazione/Roll out** incluso tutto quanto di pertinenza del processo di Gestione Iniziativa in termini di verifiche dei livelli di servizio e formazione
* Eseguire tutti i processi di validazione/collaudo della soluzione/servizio in connessione con i processi di Change Management
* Effettuare il passaggio in Esercizio delle componenti applicative e tecnologiche della soluzione/servizio condividendo e consegnando tutta la documentazione necessaria
* Organizzare un incontro formale con lo Steering Committee per presentare i risultati dell’Iniziativa
* Inviare una comunicazione alla funzione di Governance ed ai Resp. di Service Analysis, Architetture e Progettazione, Sviluppo, Test (& Collaudo) alle quali le persone coinvolte nel progetto appartenevano, per “rilasciare” le risorse
* Verificare la chiusura di tutti i contratti con fornitori
* Chiudere le commesse di costo/investimento aperte per la gestione dell’Iniziativa
* Raccogliere, finalizzare depositare la documentazione di progetto secondo le regole di Qualità dell’azienda
* Avviare formalmente le attività di Gestione Applicativa/Conduzione Funzionale della soluzione/servizio e/o avviare formalmente la FASE 2 del progetto ripartendo dal ciclo iniziale di Strutturazione/Pianificazione nel caso sia richiesto di realizzare baseline successive

Responsabilità dell’operazione:

* Project Manager/PMO/Gruppo di Lavoro

INput dell’operazione:

* Validazione del Collaudo da parte del Committente

Output dell’operazione:

* Chiususa aspetti eocnomici di Iniziativa
* Chiusura rapporti contrattuali con i fornitori
* Consegna finale della documentazione
* Passaggio in esercizio
* Esecuzione di roll out/sperimentazione
* Avvio fase di Gesitone Applicativa/Conduzione Funzionale
* Avvio (eventuale) FASE 2 di Iniziativa

# Mappa dei rischi

N/A

# Matrice delle Responsabilità

| **Attore**  **Attività** | | **Resp. funzione ICT** | **Project manager** | **Project Manag.nt Office** | **Gruppo di Lavoro** | **Resp. Canitere** | **Resp. Service Analysis** | **Resp. Progettazione** | **Resp. Sviluppo** | **Resp. Test e Collaudi** | **Resp. Esercizio** | **Resp. Servizi di Governance** | **Resp. Gestione Service Level** | **Clienti interni** | **Equitalia Holding** | **Clienti esterni** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Nominare il Project Manager | **R** | **I** |  |  |  | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |
| 2 | Nominare il Gruppo di Lavoro e il Project Management Office | **I** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |  |  |  |
| 3 | Coinvolgimento funzioni per la definizione del Project Charter | **A** | **R** | **I** | **I** |  | **I** | **I** | **I** | **I** |  | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** |
| 4 | Definizione del Project Charter (incluso regole di governance, piano di progetto, organizzazione) |  | **R** | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **A** | **A** | **A** | **A/C** | **A/C** | **A/C** |
| 5 | Definizione e aggiornamento documento Gestione dei Rischi |  | **R** | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |  | **R** | **I** | **I** | **I** |
| 6 | Budgeting dell’Iniziativa |  | **R** | **R** | **R** | **R** |  |  |  |  |  | **A** |  |  |  |  |
| 7 | Pianificazione risorse |  | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |  | **A** |  |  |  |  |
| 8 | Esecuzione e Controllo | **I** | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |
| 9 | Gestione dei rischi |  | **R** | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** |  | **R** | **I** | **I** | **I** |
| 10 | Chiusura | **I** | **R** | **R** | **R** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **I** | **R** | **A** | **A** | **A** |

***R: Responsabilità, C: Collaborazione, I: Informazione, A: Approvazione***

**Nelle matrice RACI di seguito esposta si indicano le responsabilità specifiche per Fase verticale di attività lungo il processo di Gestione Iniziative.**

| **Attore**  **Attività** | | **Resp. funzione ICT** | **Project manager** | **Project Manag.nt Office** | **Gruppo di Lavoro** | **Resp. Canitere** | **Resp. Service Analysis** | **Resp. Progettazione** | **Resp. Sviluppo** | **Resp. Test e Collaudi** | **Resp. Esercizio** | **Resp. Servizi di Governance** | **Resp. Gestione Service Level** | **Clienti interni** | **Equitalia Holding** | **Clienti esterni** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Analisi |  | **I** |  |  |  | **R** | **I** | **I** | **C** | **C** |  | **C** |  |  |  |
| 2 | Progettazione |  | **I** |  |  |  | **C** | **R** | **I** | **C** | **I** |  | **C** |  |  |  |
| 3 | Progettazione di dettaglio |  | **I** |  |  |  | **C** | **R** | **I** | **R** | **I** |  |  |  |  |  |
| 4 | Analisi tecnica di dettaglio |  | **I** |  |  |  | **I** | **C** | **R** | **R** | **I** |  |  |  |  |  |
| 5 | Sviluppo |  | **I** |  |  |  | **I** | **I** | **R** | **R** | **C** |  |  |  |  |  |
| 6 | Collaudo |  | **C** |  |  |  | **R** | **I** | **I** | **R** | **C** |  |  | **A** | **A** | **A** |
| 7 | Roll out | **A** | **R** |  |  |  | **R** | **I** | **I** | **R** | **A** |  | **R** | **A** | **A** | **A** |

***R: Responsabilità, C: Collaborazione, I: Informazione, A: Approvazione***

# Allegati

1. Schema dei processi



1. Scheda di avvio iniziativa  
     
   Richiesta da cliente interno:  
     
     
   Richiesta da cliente esterno:  
   